

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина»  
Институт экономики, управления и сервиса  
Кафедра стратегического развития и экономической безопасности

УТВЕРЖДАЮ:  
Директор института



Е. Ю. Меркулова  
«05» июля 2021 г.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

по дисциплине Б1.В.6.1 Управление организационной культурой

Направление подготовки/специальность: 38.04.03 - Управление персоналом

Профиль/направленность/специализация: Стратегическое управление персоналом

Уровень высшего образования: магистратура

Квалификация: Магистр

год набора: 2021

**Автор программы:**

Кандидат психологических наук, доцент Труфанова Татьяна Анатольевна

Рабочая программа составлена в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.03 - Управление персоналом (уровень магистратуры) (приказ Министерства образования и науки РФ от «12» августа 2020 г. № 958).

Рабочая программа принята на заседании Кафедры стратегического развития и экономического безопасности «28» июня 2021 г. Протокол № 10

Рассмотрена и одобрена на заседании Ученого совета Института экономики, управления и сервиса, Протокол от «05» июля 2021 г. № 12.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины.....	4
2. Место дисциплины в структуре ОП Магистра.....	4
3. Объем и содержание дисциплины.....	5
4. Контроль знаний обучающихся и типовые оценочные средства.....	9
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....	23
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	24
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы.....	25

## 1. Цели и задачи дисциплины

1.1 Цель дисциплины – формирование компетенций:

ПК-4 Способен разработать и реализовать корпоративную стратегию организации

1.2 Типы задач профессиональной деятельности, к которым готовятся обучающиеся в рамках освоения дисциплины:

- организационно-управленческий

1.3 Дисциплина ориентирована на подготовку обучающихся к профессиональной деятельности в сфере: 07 Административно-управленческая и офисная деятельность (в сфере аналитического обеспечения, стратегического и оперативного управления персоналом организаций любой организационно-правовой формы и в любых видах экономической деятельности)

1.4 В результате освоения дисциплины у обучающихся должны быть сформированы:

Обобщенные трудовые функции / трудовые функции / трудовые или профессиональные действия (при наличии профстандарта)	Код и наименование компетенции ФГОС ВО, необходимой для формирования трудового или профессионального действия	Индикаторы достижения компетенций
	ПК-4 Способен разработать и реализовать корпоративную стратегию организации	Применяет технологии формирования и поддержания эффективной организационной культуры

1.5 Согласование междисциплинарных связей дисциплин, обеспечивающих освоение компетенций:

ПК-4 Способен разработать и реализовать корпоративную стратегию организации

№ п/п	Наименование дисциплин, определяющих междисциплинарные связи	Форма обучения		
		Заочная (семестр)		
		2	3	5
1	Администрирование кадровых процессов в организации	+		
2	Корпоративная социальная политика		+	
3	Нормативные основы управления	+		
4	Профессиональная практика			+
5	Система льгот и компенсаций		+	
6	Управление изменениями в организации		+	
7	Управление организационным поведением		+	

## 2. Место дисциплины в структуре ОП магистратуры:

Дисциплина «Управление организационной культурой» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, учебного плана ОП по направлению подготовки 38.04.03 - Управление персоналом.

Дисциплина «Управление организационной культурой» изучается в 3 семестре.

### 3.Объем и содержание дисциплины

3.1.Объем дисциплины: 5 з.е.

Заочная: 5 з.е.

Вид учебной работы	Заочная (всего часов)
<b>Общая трудоёмкость дисциплины</b>	<b>180</b>
Контактная работа	18
Лекции (Лекции)	8
Практические (Практ. раб.)	10
Самостоятельная работа (СР)	153
Экзамен	9

3.2.Содержание курса:

№ темы	Название раздела/темы	Вид учебной работы, час.			Формы текущего контроля
		Лек ции	Пра кт. раб.	СР	
		3	3	3	
3 семестр					
1	Понятие, функции и роль организационной культуры.	2	1	25	Опрос; Выполнение практических заданий; Выполнение практических заданий
2	Структура и содержание организационной культуры.	2	1	25	Опрос ; Выполнение практических заданий; Тестирование
3	Типологии организационных культур.	1	2	25	Опрос ; Выполнение практических заданий; Контрольный срез
4	Диагностика организационной культуры.	1	2	26	Опрос ; Выполнение практических заданий; Выполнение практических заданий

5	Формирование и поддержание организационной культуры.	1	2	26	Опрос ; Выполнение практических заданий; Выполнение практических заданий
6	Изменение организационной культуры.	1	2	26	Опрос ; Выполнение практических заданий; Контрольный срез

## **Тема 1. Понятие, функции и роль организационной культуры. (ПК-4)**

### **Лекция.**

Проблемы определения организационной культуры. Культура как условие и продукт развития цивилизации. Понятие организационной культуры и ее связь с организационным поведением. 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. Организационная культура как объект изучения. Природа организационной культуры. Организационная культура как необходимое условие развития организации. Место организационной культуры в системе управления человеческими ресурсами организации.

Возникновение и эволюция науки и практики организационной культуры. Этапы развития в рамках классической социологии (К. Маркс, Э. Дюркгейм, В. Парето); институционализма (М. Вебер, Т. Веблен, Т. Парсонс и др.); наук об организации. Менеджмент и организационная культура. Основные проблемы управления организационной культурой.

Подходы к изучению организационной культуры. Системный подход как основа анализа.

Роль организационной культуры в системе управления человеческими ресурсами организации.

Основные функции организационной культуры. Познавательная, ценностеобразующая, коммуникационная, нормативно-регулирующая, мотивирующая, инновационная и стабилизационные функции организационной культуры в системе управления. Функции управления качеством, ориентации на потребителя, регулирования партнерских отношений, приспособления организации к внешнему окружению.

Свойства организационной культуры.

Сила организационной культуры. Признаки и характеристики сильных и слабых организационных культур. Проявления сильной и слабой культуры. Позитивные и негативные культуры. «Открытость – закрытость» организационной культуры. Элементы организационной культуры, влияющие на ее восприятие работниками.

### **Практическое занятие.**

- 1 Дайте определение понятия «организационная культура».
- 2 Каково соотношение понятий «организационная культура» и «корпоративная культура»?
- 3 Перечислите и охарактеризуйте свойства организационной культуры.
- 4 Перечислите и охарактеризуйте функции организационной культуры.
- 5 Какова роль организационной культуры в системе управления человеческими ресурсами организации.
- 6 В чем выражается влияние организационной культуры на подсистемы управления персоналом?
- 7 Можно ли выделить предприятия, на которых не существует такого явления, как организационная культура?
- 8 В чем заключается основное условие эффективного функционирования системы организационной культуры?

**Задания для самостоятельной работы.**

1. Провести сравнительный анализ определений организационной культуры, представленных зарубежными и отечественными исследователями.
2. Выделить критерии для сравнения и провести сравнительный анализ современных подходов к изучению организационной культуры.
3. Углубленное изучение материалов темы.

## **Тема 2. Структура и содержание организационной культуры. (ПК-4)**

### **Лекция.**

Содержание организационной культуры. Основные компоненты организационной культуры. Ценности как ядро организационной культуры. Организационные нормы и правила. Ценности и нормы культуры как критериальная основа поведения персонала. Корпоративный кодекс. Миссия организации. Видение организации. Девизы организации. Символы, обряды, мифы и легенды в организации. Организационный климат. Имидж организации. Репутация организации.

Структура организационной культуры. Измерения организационной культуры. Горизонтальное измерение организационной культуры. Основные формы организационной культуры. Вертикальное измерение организационной культуры. Уровни организационной культуры.

### **Практическое занятие.**

- 1 Основные элементы организационной культуры и их характеристика.
- 2 Ценности и нормы культуры как критериальная основа поведения персонала.
- 3 Роль корпоративного кодекса.
- 4 Основные формы организационной культуры.
- 5 Уровни организационной культуры.

### **Задания для самостоятельной работы.**

1. Провести сравнительный анализ целей и миссий зарубежных и российских организаций.
2. Провести сравнительный анализ корпоративных кодексов зарубежных и российских организаций.
3. Углубленное изучение материалов темы.

## **Тема 3. Типологии организационных культур. (ПК-4)**

### **Лекция.**

Цели типологизации организационных культур. Общая характеристика типологии организационных культур. Типология культур Г.Хофстеда. Типология культур Р.Льюиса. Типология культур Ч.Ханди. Типология культур Т.Дила и А.Кеннеди. Типология культур Р.Блеза и Ж.Моутона.

Типология культур К.Камерона и Р.Куинна. Особенности организационной культуры на разных стадиях развития организации. Рамочная конструкция конкурирующих ценностей. Инструмент оценки конкурентных ценностей.

Гендерные типологии организационных культур. Практическая значимость и возможности использования типологий организационной культуры.

### **Практическое занятие.**

1. Типология организационных культур Г.Хофстеда.
2. Типология организационных культур С.Ханди.
3. Типология организационных культур Т.Дейла и А.Кеннеди.
4. Характеристика типов культур по К.Камерону и Р.Куинну.

### **Задания для самостоятельной работы.**

1. Изучение методики OCAI К.Камерона и Р.Куинна (для выбранной организации).
2. Составление плана проведения диагностики типа организационной культуры с помощью методики OCAI К.Камерона и Р.Куинна (для выбранной организации).
3. Углубленное изучение материалов темы.

## **Тема 4. Диагностика организационной культуры. (ПК-4)**

### **Лекция.**

Цели диагностики и анализа организационной культуры. Важность диагностики организационной культуры. Проблемы диагностики и изучения организационной культуры. Методологические проблемы диагностики культуры.

Основные этапы проведения диагностики организационной культуры. Особенности холистической, метафорической (или языковой) и количественной стратегии изучения организационной культуры. Основные методы диагностики организационной культуры.

Диагностика организационной культуры по Э. Шейну. Методы сбора данных при изучении организационной культуры по Э. Шейну

Основные методики для диагностики организационной культуры. Оценка силы организационной культуры. Оценка общего культурного уровня. Инструмент оценки конкурентных ценностей.

### **Практическое занятие.**

1. Этапы диагностики организационной культуры.
2. Основные стратегии изучения организационной культуры и их особенности.
3. Характеристика основных методов диагностики организационной культуры.
4. Характеристика основных методов диагностики организационной культуры.
5. Методики оценки общего культурного уровня.
6. Методики оценки силы организационной культуры.

Используя известные методы и методики диагностики организационной культуры, определите основные особенности оргкультуры конкретного предприятия.

### **Задания для самостоятельной работы.**

1. Холистическая стратегия изучения организационной культуры: особенности применения (на примере конкретной организации). Выделение критериев для анализа организационной культуры.
2. Метафорическая стратегия изучения организационной культуры: особенности применения (на примере конкретной организации). Выделение критериев для анализа организационной культуры.
3. Количественная стратегия изучения организационной культуры: особенности применения (на примере конкретной организации). Выделение критериев для анализа организационной культуры.
4. Углубленное изучение материалов темы.

## **Тема 5. Формирование и поддержание организационной культуры. (ПК-4)**

### **Лекция.**

Факторы формирования организационной культуры. Динамическая модель организационной культуры Э.Шейна. Проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции. Внутренние и внешние факторы, влияющие на формирование организационной культуры.

Методы формирования и поддержания организационной культуры. Проблемы и методы поддержания организационной культуры. Кодексы корпоративной культуры, система организационных ритуалов, фирменный стиль и его составляющие, корпоративные стандарты поведения как инструменты формирования организационной культуры. Инструменты внутреннего PR в поддержании организационной культуры.

Отбор и набор персонала, соответствующего важнейшим критериям организационной культуры. Мотивационный механизм развития и укрепления культуры организации. Интеграция интересов организации и работников путем социализации, адаптации и обучения персонала. Коммуникационные технологии и их использование для укрепления организационных культур. Лидерство и профессионализм руководителя в формировании и развитии организационной культуры, приобщения к ней сотрудников.

Организация управления развитием организационной культуры. Сущность и этапы процесса управления развитием организационной культурой. Принципы управления развитием организационной культуры. Система управления функционированием и развитием организационной культуры. Разработка программы развития организационной культуры. Управление развитием организационной культуры как функция специалистов по управлению персоналом.

### **Практическое занятие.**



1. Внутренние и внешние факторы, влияющие на формирование организационной культуры.
2. Этапы формирования организационной культуры.
3. Методы формирования организационной культуры.
4. Методы и инструменты поддержания организационной культуры.
5. Коммуникационные технологии и их использование для укрепления организационных культур.

#### **Задания для самостоятельной работы.**

1. Исследование управленческих навыков лидеров различных организационных культур.
2. Углубленное изучение материалов темы.

### **Тема 6. Изменение организационной культуры. (ПК-4)**

#### **Лекция.**

Проблемы изменения организационной культуры. Факторы, вызывающие необходимость изменения организационной культуры. Многонациональные и гло-бальные компании. «Культурный шок»: сущность, причины возникновения, цикл. Проблемы изменения организационной культуры при слиянии (поглощении) организаций. Сопротивление изменениям организационной культуры, его причины, факторы, определяющие силу сопротивления.

Методы изменения организационной культуры. Особенности методов, используемых на разных стадиях развития организации. Взаимосвязь изменения организационной культуры и изменения поведения персонала. Методы преодоления сопротивления изменениям организационной культуры.

Концепция безопасности организационного развития.

#### **Практическое занятие.**

- 1 Факторы, вызывающие необходимость изменения организационной культуры.
- 2 Проблемы изменения организационной культуры при слиянии (поглощении) организаций.
- 3 Сопротивление изменениям организационной культуры, его причины, факторы, определяющие силу сопротивления.
- 4 Методы изменения организационной культуры.
- 5 Методы преодоления сопротивления изменениям организационной культуры.

#### **Задания для самостоятельной работы.**

1. Анализ зарубежных и российских исследований сплоченности персонала.
2. Анализ зарубежных и российских исследований степени приверженности, вовлеченности, лояльности персонала организационной культуре.
3. Углубленное изучение материалов темы.

### **4. Контроль знаний обучающихся и типовые оценочные средства**

#### **4.1. Распределение баллов:**

Балльно-рейтинговые мероприятия не предусмотрены

#### **4.2 Типовые оценочные средства текущего контроля**

### **Выполнение практических заданий**

#### **Тема 1. Понятие, функции и роль организационной культуры.**

#### **Практическое задание**

*КЕЙС. Истории иногда лучше, чем административные методы, помогают управлять людьми. Один из методов называется сторителлинг, или рассказывание историй. Сказки, притчи, анекдоты, байки из жизни обращены не к разуму и логике человека, а к его эмоциям. Сторителлинг – это управление путем трансляции ценностей. Такое воздействие увеличивает энтузиазм сотрудников, вдохновляет их самостоятельно ставить цели и выбирать пути их реализации. Компания «Эксимер» решила провести крупное мероприятие в одном из регионов России. Сотруднику, который отвечал за организацию, такой масштабный проект был поручен впервые. Директор по развитию бизнеса И. Бельцева вспомнила поучительную историю из своего опыта. Пять лет назад она приехала на выставку в Ростов-на-Дону, но ее планы расстроились из-за плохой организации поездки. Секретарь, которая заказывала для нее номер в гостинице и конференц-зал, не получила подтверждения брони. Прибыв в зарезервированный отель, Ирина выяснила, что там ее не ждут. Она потеряла два часа, обзванивая по мобильному телефону все городские гостиницы. В конце концов, ей удалось найти свободный номер в одной из них, но найденный вариант оставлял желать лучшего: сервис был ужасный, конференц-зал отсутствовал. Все запланированные переговоры пришлось либо перенести в другие места, либо отменить. Но на этом неожиданности не закончились. Окна номера выходили на центральный рынок, и в пять часов утра выяснилось, что в это время здесь режут свиней. В течение нескольких часов они отчаянно визжали.*

Контрольные вопросы:

1. С какой целью эта история может быть рассказана сотруднику?
2. Выделите несколько возможных целей.

Практическое задание

Изучите определения понятий "организационная культура" и "корпоративная культура".

Являются ли данные понятия синонимами? В чем их сходство и различие данных понятий?

Верно ли утверждение: «Организационная культура присутствует и в многонациональной корпорации, и в маленькой фирме, а корпоративная культура – только в корпорациях»?

Какое из понятий «организационная культура» или «корпоративная культура» правильнее использовать применительно к компании, фирме, организации?

## Тема 2. Структура и содержание организационной культуры.

Практическое задание

*КЕЙС. Компания «Логика».*

Руководитель отдела продаж компании «Логика», занимающейся реализацией компьютерных программ, только что получил прогноз объема продаж на следующий год, согласно которому реализация должна увеличиться на 20% (в постоянных ценах) и составить 25 млрд руб. Увеличение ожидается за счет расширения на 10% существующего направления продаж целевых программ, разрабатываемых по заказам организаций, а также за счет реализации программ, созданных для массового рынка. В отделе продаж «Логики» работают семь коммерческих агентов, три ассистента и один секретарь. Каждый агент осуществляет продажи на закрепленной за ним территории, ассистент оказывает техническую поддержку двум агентам, секретарь отвечает на телефонные звонки, ведет общую корреспонденцию и т.д. Все агенты имеют высшее техническое образование, однако не являются программистами. За текущий год объем реализации «Логики» вырос на 30 %, а численность сотрудников отдела продаж увеличилась на двух агентов и одного ассистента. Дополнительная информация (может быть использована по необходимости) Справка из отчета отдела маркетинговых исследований. Текущий год. В текущем году объем реализации компьютерных программ вырос на 30 %, из них увеличение объема продаж целевых программ – на 20, увеличение объема продаж массовых программ – на 10 %. Следующий год. Согласно проведенным исследованиям, в следующем году ожидается увеличение объема продаж компьютерных программ на 20 %. Увеличение ожидается в результате 10 %-ного расширения существующего направления – продаж целевых программ (5% за счет существующих клиентских организаций и 5 — за счет новых организаций), а также в результате реализации программ, созданных для массового рынка (процентное соотношение существующих и новых организаций то же, что и в случае целевых программ).

Контрольные вопросы:

1. Сформулируйте проблему.
2. Определите организационную культуру организации.

### Тема 3. Типологии организационных культур.

#### Практическое задание

Раскройте основное содержание теории рамочной конструкции конкурирующих ценностей и изобразите графически.

### Тема 4. Диагностика организационной культуры.

#### Практическое задание

Ознакомьтесь с приведенным ниже опросным листом для неформализованного опроса работников с целью выявления корпоративной культуры и субкультур:

Опросный лист для неформализованного опроса работников с целью выявления корпоративной культуры и субкультур (Проставлять баллы от 1 до 5 по степени важности варианта ответа для респондента или соответствия варианта представлению респондента о работе)

1. Что такое для Вас работа на этом предприятии?

- ☐ Источник денег
- ☐ Интересный вид деятельности
- ☐ Возможность получить удовлетворение от сделанного дела
- ☐ Большая семья, где всегда можно найти поддержку

2. Что самое главное для Вас в работе?

- ☐ Получение дохода предприятием
- ☐ Получение дохода Вами
- ☐ Точное исполнение указаний
- ☐ Достижение результата
- ☐ Помочь хорошему человеку - коллеге, подчиненному, начальнику...

3. Кто, как правило, берет на себя и несет ответственность за решения?

- ☐ Работник
- ☐ Руководитель
- ☐ Генеральный директор

4. Готовы ли работники рисковать?

- ☐ Да
- ☐ Нет

5. В спорах по профессиональным вопросам самое важное:

- ☐ Достичь результата в деле
- ☐ Добиться справедливости, выявить истину
- ☐ Получить максимум «баллов» в свою пользу (повысить свой статус, заставить себя больше ценить и т.п.)
- ☐ Сохранить хорошие отношения
- ☐ Обеспечить соблюдение иерархии

6. Часто ли приходится соперничать с другими работниками?

- ☐ Да
- ☐ Нет

7. Как осуществляется контроль?

- ☐ Каждый контролирует сам себя, качество работы определяется совестью работника
- ☐ Контроль осуществляется руководством

8. Как на предприятии относятся к новым идеям, предложениям:

- ☐ С осторожностью

☐ Всегда приветствуются, но проходят тщательное обсуждение, решение о нововведении принимается совещательным путем

☐ Всегда приветствуются и поддерживаются, ответственность за решения о нововведении ложится на того, кто внес предложение

9. Если работник совершает ошибку:

☐ Делается выговор, «внушение»

☐ Оказывается эмоциональное воздействие (с ним меньше говорят и общаются более отстраненно)

☐ Из заработной платы вычитается стоимость ущерба

---

(поставить галочки напротив нужного варианта)

10. Пол:

☐ мужской

☐ женский

11. Возраст:

☐ до 20 лет

☐ 41-45

☐ 21-25

☐ 46-50

☐ 26-30

☐ 51-55

☐ 31-35

☐ 56-60

☐ 36-40

☐ старше 60

12. Ваша категория по доходу:

☐ Очень низкий доход

☐ Средний доход

☐ Низкий доход

☐ Высокий доход

13. Сколько у Вас мест работы?

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ более 3

14. Ваше образование:

☐ Среднее

☐ Среднее специальное

☐ Высшее техническое

☐ Высшее экономическое

☐ Высшее гуманитарное (кроме экономического)

☐ Ученая степень кандидата или доктора наук

15. Дополнительная информация (если работник хочет что-то добавить): Спасибо!

Вопросы для обсуждения:

Какие из элементов организационной культуры позволяет диагностировать данный опросник?

Задание:

Сформулируйте ряд вопросов, направленных на выявление особенностей корпоративной культуры и субкультур организации, которыми можно было бы дополнить данный опросник.

Практическое задание

Предложите собственную методику (анкету), позволяющую провести диагностику культуры в организации.

## Тема 5. Формирование и поддержание организационной культуры.

### Практическое задание

#### КЕЙС «Проблемы качества на электромеханическом заводе»

По мере того как громадный грузовик перекрывал его путь на завод, Александр Крылов приходил во все большее расстройство. Его группе была поручена разработка сложного прибора для управления суперсовременным электропоездом, планируемым для пассажирских перевозок на новой скоростной магистрали между двумя столицами. Пока еще качество созданного прибора значительно уступало не только зарубежным образцам, но и тем, которые разрабатывались другими группами на заводе. В группе Александра что-то шло не так, и положение надо было исправлять. Не опоздает ли он из-за этого медленно ползущего грузовика на совещание группы, которое он назначил на начало рабочего дня и на котором он хотел обсудить с группой проблемы качества? Александра интересовало, может ли вибрация поезда еще больше повлиять на качество работы создаваемого прибора. Этим ему и хотелось поделиться с группой. На совещании все достаточно скептически относились к сомнению Александра по поводу влияния вибрации. Он еще не закончил своего объяснения, как Сергей Григорьевич Тяглов, директор завода, вошел в помещение лаборатории, где проходило совещание. Александр немедленно встал и пошел ему навстречу для формального приветствия. Несмотря на то, что Александр сразу же предоставил слово вошедшему директору, Сергей Григорьевич попросил руководителя группы не прерывать своего выступления. Это несколько обнадежило Александра, и он с еще большим энтузиазмом стал развивать свою идею. В ответ на выступление Александра директор сказал: «Вообще-то такое может случиться. Нужно определить, какова вероятность такого исхода и что следует сделать в этой ситуации». Ведущий конструктор Владимир Петрович Ельников первым предложил, чтобы группа провела новые испытания прибора на вибростенде в течение определенного времени, и только после этого вернулись к обсуждению проблемы. Группа согласилась с тем, что Александр должен продолжать руководить работой группы в ходе этих испытаний. Испытания показали, что сомнения Александра не были напрасными. В результате группа запросила помощь главного конструктора, прошедшего обучение и стажировку на аналогичном заводе в одной из иностранных фирм. На заводе Василия Петровича Звягинцева знали как высококлассного специалиста по решению подобных технических проблем. Александр вышел на Василия Петровича через одного своего старого друга, работавшего в группе главного конструктора. Звягинцев вместе со своим прежним коллегой, который был уже на пенсии, но продолжал преподавать в вузе, предложил ряд изменений в конструкции прибора, которые значительно приблизили его к установленному стандарту. Продвинувшись в решении проблемы качества, Александр со своей группой продолжил совершенствование прибора и сдал его приемной комиссии на неделю раньше установленного срока.

#### Вопросы для обсуждения:

1. Что Вы можете сказать об организационной культуре на электромеханическом заводе? Конкретно, какие аспекты культуры Вы подметили в этой ситуации? Какие общие ценности и верования разделяются участниками событий?
2. Как Вы прокомментировали бы субкультуру в группе Александра? Считаете ли Вы данную субкультуру группы поддерживающей или мешающей заводу выполнить порученное задание? Почему? Объясните свою позицию.
3. Что Вы могли бы сказать о том, каким образом поддерживается существующая на заводе организационная культура?: Соответствует ли, по Вашему мнению, она целям и стратегии завода? Как в целом Вы охарактеризовали бы организационную культуру на заводе?

### Практическое задание

Разработка анкеты (опросного листа) для диагностики степени лояльности персонала организационной культуре.

## Тема 6. Изменение организационной культуры.

### Практическое задание

КЕЙС «Новая система ценностей автолизинговой компании Carcade».

В ходе обучения топ-менеджеры Carcade отказались от принципа "продажи превыше всего" и разработали новую систему ценностей. Людмила Быстрова, HR-директор автолизинговой компании Carcade Наша компания ставила весьма амбициозные цели — ежегодно удваивать объем продаж и темпы расширения сети. Выдержать бурный рост возможно только при сплоченной команде, поэтому мы обратились в компанию МТИ с просьбой провести обучение руководителей. Сначала топ-менеджеры освоили "Семь навыков высокоэффективных людей" по Стивену Кови. Затем партнер МТИ Александр Тимошин провел для нас стратегическую сессию по формированию единой стратегии. Но решимости 16 ключевых фигур компании явно недостаточно, чтобы весь коллектив Carcade, а это более 500 человек, начал слаженно работать в намеченном направлении. По совету специалистов МТИ, следующим этапом обучения стала стратегическая сессия по выработке ценностей компании. Для начала мы выявили опасные принципы, негативно влияющие на работу. Среди них традиционная установка "продажи превыше всего". Ей руководствуются практически все компании на быстрорастущем рынке. В сфере автолизинга этот принцип может обойтись бизнесу слишком дорого. Лизинг сравним со сложными потребительскими продуктами банковского сектора. К примеру, ипотечное кредитование безопасно для банка-кредитора лишь до тех пор, пока он детально анализирует своих заемщиков. К чему может привести невнимательное отношение к финансовому статусу клиента, сегодня вряд ли нужно объяснять. Так мы отказались от идеи получить клиента любой ценой: слишком высокой могла оказаться эта цена.

Вопросы для обсуждения:

1. О каком из элементов корпоративной культуры идет речь в данном кейсе?
2. Что необходимо сделать, чтобы подвергнуть изменениям отдельные элементы корпоративной культуры, которые не отвечают выработанной стратегии?
3. Каким образом ценности компании могут повлиять на эффективность ее деятельности?

### Контрольный срез

#### Тема 3. Типологии организационных культур.

Контрольное задание

1. Сформулируйте понятие организационной культуры.
2. Назовите общие моменты, присущие множеству существующих определений организационной культуры.
3. Верно ли утверждение: «Организационная культура присутствует и в многонациональной корпорации, и в маленькой фирме, а корпоративная культура — только в корпорациях»?
4. Какое из понятий «организационная культура» или «корпоративная культура» правильнее использовать применительно к компании, фирме, организации?
5. Какую роль играет организационная культура в жизни организации?
6. Охарактеризуйте функции организационной культуры.
7. Охарактеризуйте свойства организационной культуры.
8. Определение типов корпоративной культуры.

Изучив характеристики культур Вам необходимо определить тип корпоративной культуры и автора данной классификации

Таблица 1 Классификация корпоративных культур

Типология по \_\_\_\_\_

Культура \_\_\_\_\_ В данной культуре организации особую роль играет лидер, его личные качества и способности. Организации с такого рода культурой, как правило, имеют жесткую иерархическую структуру управления. Контроль осуществляется централизованно Пример данной культуры часто можно обнаружить в маленьких предпринимательских организациях, вновь образованных, на кризисных предприятиях

Культура \_\_\_\_\_ Основным источником власти является не личность, а должность  
Эффективность деятельности организаций с такой культурой во многом определяется высоким профессионализмом сотрудников и кооперативным групповым эффектом Максимум творчества, инициативы тип корпоративной культуры, имеющей место в небольшой организации с матричной структурой (например, акционерное общество, НИИ, конструкторские фирмы).

Культура \_\_\_\_\_ Строгое функциональное распределение ролей Функционирует на основе систем и правил, стандартов Характерна для крупной организации.

Культура \_\_\_\_\_ В этой культуре личность, интересы каждого находятся в центре адвокатские конторы, консультационные фирмы, творческие союзы Для того, чтобы они могли добиваться собственных целей

Типология по \_\_\_\_\_

Культура \_\_\_\_\_ характеризуется низкой степенью привлечения работников к установлению целей, низкой степенью привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Господствуют отношения автократии (традиционно управляемая корпорация с централизованной структурой).

Культура \_\_\_\_\_ отражает низкую степень привлечения работников к установлению целей и высокую степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей, отношения автономии (что характерно для кооперативов, творческих союзов, клубов).

Культура \_\_\_\_\_ характеризуется высокой степенью привлечения работников к установлению целей, низкая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Например, институты социальных и других услуг, лечебные и учебные заведения.

Культура \_\_\_\_\_ имеет высокую степень привлечения работников к установлению целей, высокую степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Установлены и действуют отношения демократии

Типология по \_\_\_\_\_

Культура \_\_\_\_\_ Позволяет принимать решение, основываясь на личностных взаимоотношениях, пренебрегая служебной лестницей

Культура \_\_\_\_\_ Маленькие компании, где высокая социальность и высокая солидарность

Культура \_\_\_\_\_ Личные интересы за пределами организации, справедливое вознаграждение

Культура \_\_\_\_\_ Нет дружбы, нет общих целей (региональные представительства, работа на дому)

## Тема 6. Изменение организационной культуры.

Контрольное задание

КЕЙС.

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 Х 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 чае-питием 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 Х 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 Х (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 разных 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 X, 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?

### Опрос

#### Тема 1. Понятие, функции и роль организационной культуры.

##### Вопросы для опроса

1. Дайте определение понятию «организационная культура».
2. Назовите общие моменты, присущие множеству существующих определений культуры.
3. Какова роль организационной культуры в системе менеджмента организации.
4. Какой из известных вам подходов исследования организационной культуры является, на ваш взгляд, наиболее подходящим для ее анализа в конкретной организации?
5. Какова роль сильной организационной культуры в успехе организации?
6. Как взаимосвязаны эффективность организации и организационная культура?

### Опрос

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

##### Вопросы для опроса

1. Назовите основные формы организационной культуры.
2. Какие формы организационной культуры являются наиболее значимыми и почему?
3. Что такое уровень организационной культуры и как его можно измерить?
4. На каком уровне организационной культуры исследуется ее сущностная составляющая?
5. Дайте определение организационным ценностям и укажите пути их формирования.
6. Кто может выступать источником ценностей организации и почему?
7. Назовите основные элементы организационной культуры.
8. Сочетание каких элементов, на ваш взгляд, определяет культуру организации в большей степени?

#### Тема 3. Типологии организационных культур.

##### Вопросы для опроса

1. По каким параметрам С.Июшимури сравнивал японский и западноевропейский менталитет?
2. Какие ценностные установки определяют сферы жизнедеятельности человека, в том числе и производственных отношений, согласно У.Нойману?
3. Какие параметры были положены Т.Дилом и А.Кеннеди в основу классификации культуры организации?
4. Назовите типы организационных культур по Т.Дилу и А.Кеннеди и охарактеризуйте их.
5. Перечислите 4 типа культур по Р.Блейку и Д.Мутону и расположите их на ценностной решетке.
6. На чем базируется типология организационной культуры С.Ханди?
7. На каких уровнях можно изучать организационную культуру?

#### Тема 4. Диагностика организационной культуры.

##### Вопросы для опроса

1. В чем заключается основная проблема использования организационной культуры как ресурса организации?
2. Чем обусловлена возрастающая важность оценки организационной культуры?

3. Назовите методы получения информации об организационной культуре?
4. Каковы основные виды показателей организационной культуры?
5. Раскройте содержание инструмента оценки общего культурного уровня.
6. Рассмотрите содержание инструмента оценки конкурирующих ценностей.

#### Тема 5. Формирование и поддержание организационной культуры.

##### Вопросы для опроса

1. Раскройте содержание и дайте оценку основным моделям формирования организационной культуры.
2. В чем заключаются трудности соблюдения основного принципа формирования культуры организации?
3. Каковы основные методы поддержания и укрепления организационной культуры?
4. Возможно ли в отечественной экономике возникновение проблемы филантропических организаций? Если да, то при каких условиях?
5. Опишите факторы, влияющие на процесс формирования организационной культуры.
6. Охарактеризуйте основные этапы формирования организационной культуры.

#### Тема 6. Изменение организационной культуры.

##### Вопросы для опроса

1. Обоснуйте необходимость культурных изменений в организации.
2. Назовите методы изменения культуры организации.
3. Раскройте механизм взаимодействия внутренних компонентов организации и внешней среды при проведении общеорганизационных изменений.
4. Назовите цели проведения изменений организационной культуры.
5. Перечислите основные этапы проведения организационных изменений.
6. Расскажите о приемах изменения организационной культуры в зависимости от стадии жизненного цикла.
7. Назовите подходы к измерению влияния организационной культуры.
8. В чем заключается влияние культуры на персонал организации?
9. Как влияет на организационную эффективность культура организации?

### Тестирование

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

##### Тест

1. Принадлежность человека к какой-либо культуре или культурной группе, формирующая ценностное отношение человека к самому себе, другим людям, обществу и миру в целом – называется:
  - а) культурация
  - б) социализация
  - в) культурная идентичность
  - г) национальный характер
2. Процесс, в рамках которого человек постигает ценности, требуемое поведение, реализует способности и формирует социальный кругозор, важные для приобретения веса в организации и участия в ней в качестве полноправного работника, называется:
  - а) организационная культурация
  - б) организационная социализация
  - в) корпоративная идентичность
  - г) культурная адаптация
3. На глубинном уровне изучаются такие элементы организационной культуры как:

- а) технология работы
- б) отношение к работе
- в) логотипы
- г) ценностные ориентации
- д) нормы и принципы

4. Субкультура:

- а) не противостоит доминирующей культуре
- б) противостоит доминирующей культуре
- в) игнорирует доминирующую культуру

5. В конфликте с ценностями доминирующей культуры, находится:

- а) субкультура
- б) гендерная субкультура
- в) контркультура

4.3 Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена

**Типовые вопросы экзамена (ПК-4)**

1. Перечислите 5 основных показателей национальной культуры по Хофстеду.
  2. Какой тип организационной культуры выделил Нойман? На основании каких 2-х признаков?
  3. Какие 2 параметра были положены Т.Дилом и А.Кеннеди в основу классификации культуры? Назовите типы организационных культур по Т.Дилу и А.Кеннеди и охарактеризуйте их.
  4. По каким 2-м критериям С.Хэнди выделяет типы организационной культуры С.Хэнди? Назовите и охарактеризуйте эти типы.
- Проведите сопоставление стадий развития организации и типов организационных культур по С.Хэнди.
5. Перечислите 4 типа культур по Р.Блейку и Д.Мутону и расположите их по ценностной решетке.
  6. Назовите и охарактеризуйте основные типы организационных культур по К.Камерону и Р.Куинну?
  7. На каких уровнях можно изучать организационную культуру?
  8. По каким качественным характеристикам оценивается общий культурный уровень организации?
  9. Как использовать организационную культуру как ресурс организации, для чего нужно знать типы организационной культуры?
  10. Раскройте содержание инструмента оценки конкурентных ценностей (опросной методики).
  11. Назовите основной принцип формирования культуры организации.
  12. Назовите основные модели формирования культуры. В чем, по вашему мнению, заключается грамотное управление формированием организационной культурой.
  13. Назовите основные этапы формирования организационной культуры.
  14. Назовите 5 (наиболее важных на ваш взгляд) методов формирования и поддержания организационной культуры.
  15. Для чего нужны культурные изменения в организации?
  16. Почему действия по изменению организационной культуры должны опережать все остальные преобразования в организации?
  17. Назовите основные этапы изменения организационной культуры.
  18. Назовите 5 (наиболее важных на ваш взгляд) методов изменения организационной культуры.
  19. Что такое «идеология»? Каким образом идеология оказывает влияние на проведение организационных изменений?
  20. Что включает в себя понятие «эффективность»?
  21. Каким образом культура влияет на организационную эффективность?

22. Вы консультант по проблемам управления организационной культурой. Предложите собственную методику (анкету), позволяющую провести диагностику культуры в организации.
23. Вы консультант по проблемам управления организационной культурой. Предложите менеджерам собственные рекомендации по повышению эффективности управления культурой в организации.

#### Типовые задания для экзамена (ПК-4)

##### КЕЙС 1.

Руководитель отдела продаж компании «Логика», занимающейся реализацией компьютерных программ, только что получил прогноз объема продаж на следующий год, согласно которому реализация должна увеличиться на 20% (в постоянных ценах) и составить 25 млрд руб. Увеличение ожидается за счет расширения на 10% существующего направления продаж целевых программ, разрабатываемых по заказам организаций, а также за счет реализации программ, созданных для массового рынка. В отделе продаж «Логики» работают семь коммерческих агентов, три ассистента и один секретарь. Каждый агент осуществляет продажи на закрепленной за ним территории, ассистент оказывает техническую поддержку двум агентам, секретарь отвечает на телефонные звонки, ведет общую корреспонденцию и т.д. Все агенты имеют высшее техническое образование, однако не являются программистами. За текущий год объем реализации «Логики» вырос на 30 %, а численность сотрудников отдела продаж увеличилась на двух агентов и одного ассистента. Дополнительная информация (может быть использована по необходимости) Справка из отчета отдела маркетинговых исследований. Текущий год. В текущем году объем реализации компьютерных программ вырос на 30 %, из них увеличение объема продаж целевых программ – на 20, увеличение объема продаж массовых программ – на 10 %. Следующий год. Согласно проведенным исследованиям, в следующем году ожидается увеличение объема продаж компьютерных программ на 20 %. Увеличение ожидается в результате 10 %-ного расширения существующего направления – продаж целевых программ (5% за счет существующих клиентских организаций и 5 — за счет новых организаций), а также в результате реализации программ, созданных для массового рынка (процентное соотношение существующих и новых организаций то же, что и в случае целевых программ).

Контрольные вопросы:

1. Сформулируйте проблему.
2. Определите организационную культуру организации.

##### КЕЙС 2.

Компания А. Завод по производству строительных материалов. Существует более 60 лет. Находится в пригороде. Штат компании около 1000 человек. Основную массу работников составляют стекловары, операторы производственных линий, наладчики, электромонтеры, технологи и слесари различной квалификации. Средний возраст сотрудников 45 лет. Зарплаты невысокие, производство вредное, молодежь не идет. В планах компании - запуск новой линии по производству нового вида продукции и вместе с этим привлечение молодых кадров. Бюджет на корпоративные мероприятия крайне ограничен. Компания Б. Небольшая, почти семейная компания численностью 45 человек по продаже инженерного оборудования. Офис находится в Москве. Средний возраст сотрудников 25 лет. Основные специалисты – менеджеры по продажам и логистике. Текучести кадров практически нет. Бизнес развивается стабильно. Руководство готово выделять средства на корпоративные мероприятия, но требует четкого определения пользы от них. Компания В. Сеть универсальных магазинов. Штат компании более 2000 человек. Средний возраст сотрудников 30 лет. В планах компании – расширение сети. Подбор персонала осуществляется в основном на должности продавцов, кладовщиков и вспомогательного персонала. Одна из приоритетных задач - обучение персонала и повышение уровня обслуживания клиентов. Компания Г. Государственный научно-исследовательский институт, существует более 80 лет. Штат компании около 800 человек. Средний возраст сотрудников 55 лет. Основную массу работников составляют кандидаты наук, профессора. В планах компании разработка нового сверхсовременного механизма и привлечение молодых кадров. Руководство готово выделять средства только на интересные и нестандартные корпоративные мероприятия, учитывая статус большинства сотрудников. Компания Д. Общеобразовательная школа. Возраст сотрудников от 21 (молодые учителя, только что окончившие вуз) до 65 лет. Штат 50 человек. Преимущественно женский коллектив. Корпоративные мероприятия проводятся в основном за счет сотрудников (в складчину), организовываются стихийно и ограничиваются чаепитием на большой перемене в учительской комнате. Организаторами выступают либо секретарь директора, либо завуч.

Вопросы для обсуждения:

1. Подумайте и напишите все виды корпоративных мероприятий, которые были бы для них актуальны с учетом специфики деятельности, кадрового состава и текущих задач. Обратите внимание на то, что комплекс предлагаемых мероприятий должен быть связан не только с бюджетом, но и с уровнем развития компании, составом сотрудников и политикой руководства.
2. Какие действия и события смогли бы сыграть роль нематериальных мотиваторов и способствовать лояльности сотрудников в каждом конкретном случае?

#### 4.4. Шкала оценивания промежуточной аттестации

Оценка	Компетенции	Дескрипторы (уровни) – основные признаки освоения (показатели достижения результата)
«отлично»	ПК-4	Знает методы поддержки комфортного морально-психологического климата в организации и эффективную организационную культуру.¶ Умеет поддерживать комфортный морально-психологический климат в организации и эффективную организационную культуру.¶ Владеет способностью поддерживать комфортный морально-психологический климат в организации и эффективную организационную культуру¶
«хорошо»	ПК-4	Знает методы поддержки комфортного морально-психологического климата в организации и эффективную организационную культуру.¶ Умеет поддерживать комфортный морально-психологический климат в организации и эффективную организационную культуру.¶ Не способен поддерживать комфортный морально-психологический климат в организации и эффективную организационную культуру¶

«удовлетворительно»	ПК-4	Знает методы поддержки комфортного морально-психологического климата в организации и эффективную организационную культуру.¶Не умеет поддерживать комфортный морально-психологический климат в организации и эффективную организационную культуру.¶Не способен поддерживать комфортный морально-психологический климат в организации и эффективную организационную культуру¶
«неудовлетворительно»	ПК-4	Не знает методы поддержки комфортного морально-психологического климата в организации и эффективную организационную культуру.¶Не умеет поддерживать комфортный морально-психологический климат в организации и эффективную организационную культуру.¶Не способен поддерживать комфортный морально-психологический климат в организации и эффективную организационную культуру¶

## 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

### 5.1 Методические указания по организации самостоятельной работы обучающихся:

Приступая к изучению дисциплины, в первую очередь обучающимся необходимо ознакомиться содержанием рабочей программы дисциплины (РПД), которая определяет содержание, объем, а также порядок изучения и преподавания учебной дисциплины, ее раздела, части.

Для самостоятельной работы важное значение имеют разделы «Объем и содержание дисциплины», «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины» и «Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы».

В разделе «Объем и содержание дисциплины» указываются все разделы и темы изучаемой дисциплины, а также виды занятий и планируемый объем в академических часах.

В разделе «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины» указана рекомендуемая основная и дополнительная литература.

В разделе «Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы» содержится перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем, необходимых для освоения дисциплины.

### 5.2 Рекомендации обучающимся по работе с теоретическими материалами по дисциплине

При изучении и проработке теоретического материала необходимо:

- просмотреть еще раз презентацию лекции в системе MOODLe, повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной дополнительной литературы;
- при самостоятельном изучении теоретической темы сделать конспект, используя рекомендованные в РПД источники, профессиональные базы данных и информационные справочные системы;
- ответить на вопросы для самостоятельной работы, по теме представленные в пункте 3.2 РПД.
- при подготовке к текущему контролю использовать материалы фонда оценочных средств (ФОС).

### 5.3 Рекомендации по работе с научной и учебной литературой

Работа с основной и дополнительной литературой является главной формой самостоятельной работы и необходима при подготовке к устному опросу на семинарских занятиях, к дебатам, тестированию, экзамену. Она включает проработку лекционного материала и рекомендованных источников и литературы по тематике лекций.

Конспект лекции должен содержать реферативную запись основных вопросов лекции, в том числе с опорой на размещенные в системе MOODLe презентации, основных источников и литературы по темам, выводы по каждому вопросу. Конспект может быть выполнен в рамках распечатки выдачи презентаций лекций или в отдельной тетради по предмету. Он должен быть аккуратным, хорошо читаемым, не содержать не относящуюся к теме информацию или рисунки.

Конспекты научной литературы при самостоятельной подготовке к занятиям должны содержать ответы на каждый поставленный в теме вопрос, иметь ссылку на источник информации с обязательным указанием автора, названия и года издания используемой научной литературы. Конспект может быть опорным (содержать лишь основные ключевые позиции), но при этом позволяющим дать полный ответ по вопросу, может быть подробным. Объем конспекта определяется самим студентом.

В процессе работы с основной и дополнительной литературой студент может:

- делать записи по ходу чтения в виде простого или развернутого плана (создавать перечень основных вопросов, рассмотренных в источнике);
- составлять тезисы (цитирование наиболее важных мест статьи или монографии, короткое изложение основных мыслей автора);
- готовить аннотации (краткое обобщение основных вопросов работы);
- создавать конспекты (развернутые тезисы).

#### 5.4. Рекомендации по подготовке к отдельным заданиям текущего контроля

Собеседование предполагает организацию беседы преподавателя со студентами по вопросам практического занятия с целью более обстоятельного выявления их знаний по определенному разделу, теме, проблеме и т.п. Все члены группы могут участвовать в обсуждении, добавлять информацию, дискутировать, задавать вопросы и т.д.

Устный опрос может применяться в различных формах: фронтальный, индивидуальный, комбинированный. Основные качества устного ответа подлежащего оценке:

- правильность ответа по содержанию;
- полнота и глубина ответа;
- сознательность ответа;
- логика изложения материала;
- рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи;
- своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе;
- использование дополнительного материала;
- рациональность использования времени, отведенного на задание.

Устный опрос может сопровождаться презентацией, которая подготавливается по одному из вопросов практического занятия. При выступлении с презентацией необходимо обращать внимание на такие моменты как:

- содержание презентации: актуальность темы, полнота ее раскрытия, смысловое содержание, соответствие заявленной темы содержанию, соответствие методическим требованиям (цели, ссылки на ресурсы, соответствие содержания и литературы), практическая направленность, соответствие содержания заявленной форме, адекватность использования технических средств учебным задачам, последовательность и логичность презентуемого материала;
- оформление презентации: объем (оптимальное количество), дизайн (читаемость, наличие и соответствие графики и анимации, звуковое оформление, структурирование информации, соответствие заявленным требованиям), оригинальность оформления, эстетика, использование возможности программной среды, соответствие стандартам оформления;
- личностные качества: ораторские способности, соблюдение регламента, эмоциональность, умение ответить на вопросы, систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам программы;
- содержание выступления: логичность изложения материала, раскрытие темы, доступность изложения, эффективность применения средств ИКТ, способы и условия достижения результативности и эффективности для выполнения задач своей профессиональной или учебной деятельности, доказательность принимаемых решений, умение аргументировать свои заключения, выводы.

## 6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 6.1 Основная литература:



1. Морозова Е. А. Организационная культура : учебное пособие. - Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2019. - 145 с. - Текст : электронный // ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [сайт]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573816>
2. Смирнова В. Г., Латфуллин Г. Р., Воскресенская Ю. В., Иванова И. А., Мусаелян И. К., Незамайкин И. В., Новичков Н. В., Орлова Л. В., Райченко А. В., Свешникова Е. В., Серебрякова Г. В. Организационная культура : Учебник и практикум Для академического бакалавриата. - Москва: Юрайт, 2019. - 306 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/432946>

## 6.2 Дополнительная литература:

1. Емельянцева, Н. В. Организационная культура : опорный конспект лекций. - Весь срок охраны авторского права; Организационная культура. - Симферополь: Университет экономики и управления, 2018. - 158 с. - Текст : электронный // IPR BOOKS [сайт]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/86408.html>
2. Грошев, И. В., Краснослободцев, А. А. Организационная культура : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «менеджмент», по экономическим специальностям. - 2022-04-16; Организационная культура. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 535 с. - Текст : электронный // IPR BOOKS [сайт]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/66239.html>
3. Труфанова Т.А. Управление организационной культурой : учеб. пособие. - Тамбов: [Издат. дом ТГУ им. Г.Р. Державина], 2013. - 167 с.

## 6.3 Иные источники:

1. Библиотека научной и учебной литературы - <http://sbiblio.com>
2. Портал "Гуманитарное образование" - <http://www.humanities.edu.ru/>
3. Российская национальная библиотека - <http://www.nlr.ru/>

## 7. Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы.

Учебные аудитории и помещения для самостоятельной работы укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Помещения для самостоятельной работы укомплектованы компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования, обеспечивающие тематические иллюстрации (проектор, ноутбук, экран/ интерактивная доска).

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение:

1С:Предприятие 8.2 (8.2.18.61) учебная  
7-Zip 9.20

Adobe Photoshop CS3

Adobe Reader XI (11.0.08) - Russian Adobe Systems Incorporated 10.11.2014 187,00 MB 11.0.08

CorelDRAW Graphics Suite X3

IBM SPSS Statistics 20

Kaspersky Endpoint Security для бизнеса - Стандартный Russian Edition. 1500-2499 Node 1 year Educational Renewal Licence

Microsoft Office Профессиональный плюс 2007

Oracle VM VirtualBox 3.2.10

Skype

Альт-Инвест сумм

Операционная система "Альт Образование"

Операционная система Microsoft Windows 10

Операционная система Microsoft Windows XP SP3

Электронный периодический справочник "Система ГАРАНТ"

LiteManager Pro - Server

Statistica Base 10 for Windows RU

Консультант Плюс

Профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

1. Scopus: база данных . – URL: <https://www.scopus.com>
2. Springer Open (ресурсы Springer открытого доступа): база данных. – URL: <https://www.springeropen.com>
3. Web of Science: политематическая реферативно-библиографическая и наукометрическая база данных . – URL: <https://apps.webofknowledge.com>
4. Научная электронная библиотека eLIBRARY.ru. – URL: <https://elibrary.ru>
5. Консультант студента. Гуманитарные науки: электронно-библиотечная система. – URL: <https://www.studentlibrary.ru>
6. Платформа Nature . – URL: <https://www.nature.com/siteindex>
7. Платформа Springer Link. – URL: <https://link.springer.com>
8. Президентская библиотека имени Б.Н. Ельцина. – URL: <https://www.prilib.ru>
9. Российская государственная библиотека. – URL: <https://www.rsl.ru>
10. Российская национальная библиотека. – URL: <http://nlr.ru>
11. Тамбовская областная универсальная научная библиотека им. А.С. Пушкина. – URL: <http://www.tambovlib.ru>
12. Университетская библиотека онлайн: электронно-библиотечная система. – URL: <https://biblioclub.ru>
13. Электронная библиотека ТГУ. – URL: <https://elibrary.tsutmb.ru/>
14. Электронный каталог Фундаментальной библиотеки ТГУ. – URL: <http://biblio.tsutmb.ru/elektronnyij-katalog>

### **Электронная информационно-образовательная среда**

[https://auth.tsutmb.ru/authorize?response\\_type=code&client\\_id=moodle&state=xyz](https://auth.tsutmb.ru/authorize?response_type=code&client_id=moodle&state=xyz)

Взаимодействие преподавателя и студента в процессе обучения осуществляется посредством мультимедийных, гипертекстовых, сетевых, телекоммуникационных технологий, используемых в электронной информационно-образовательной среде университета.