

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

**«БРАТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Базовая кафедра менеджмента и информационных технологий**

УТВЕРЖДАЮ:

Проректор по учебной работе

\_\_\_\_\_ Е.И. Луковникова

« \_\_\_\_\_ » декабря 2018 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА**

**Б1.Б.33**

**НАПРАВЛЕНИЕ ПОДГОТОВКИ**

**38.03.03 Управление персоналом**

**ПРОФИЛЬ ПОДГОТОВКИ**

**Управление персоналом организации**

Программа прикладного бакалавриата

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

<b>1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ .....</b>	<b>3</b>
<b>2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ .....</b>	<b>4</b>
<b>3. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЪЕМА ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>4</b>
3.1 Распределение объёма дисциплины по формам обучения.....	4
3.2 Распределение объёма дисциплины по видам учебных занятий и трудоемкости .....	4
<b>4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>5</b>
4.1 Распределение разделов дисциплины по видам учебных занятий .....	5
4.2 Содержание дисциплины, структурированное по разделам и темам .....	7
4.3 Лабораторные работы.....	16
4.4 Практические занятия.....	16
4.5. Контрольные мероприятия: реферат.....	16
<b>5. МАТРИЦА СООТНЕСЕНИЯ РАЗДЕЛОВ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ К ФОРМИРУЕМЫМ В НИХ КОМПЕТЕНЦИЯМ И ОЦЕНКЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>18</b>
<b>6. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ .....</b>	<b>19</b>
<b>7. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>	<b>19</b>
<b>8. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО – ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>20</b>
<b>9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>	<b>20</b>
9.1. Методические указания для обучающихся по выполнению практических работ .....	21
9.2. Методические указания по написанию реферата .....	45
<b>10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ .....</b>	<b>48</b>
<b>11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ .....</b>	<b>48</b>
<b>Приложение 1. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....</b>	<b>50</b>
<b>Приложение 2. Аннотация рабочей программы дисциплины .....</b>	<b>55</b>
<b>Приложение 3. Протокол о дополнениях и изменениях в рабочей программе .....</b>	<b>56</b>
<b>Приложение 4. Фонд оценочных средств для текущего контроля успеваемости по дисциплине.....</b>	<b>57</b>

# 1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

## Вид деятельности выпускника

Дисциплина охватывает круг вопросов, относящихся к социально-психологической и проектной видам профессиональной деятельности выпускника в соответствии с компетенциями и видами деятельности, указанными в учебном плане.

## Цель дисциплины

Получение обучающимися знаний в области теоретико-методологических основ анализа, формирования, поддержания и развития организационной культуры как инструмента социального воздействия на персонал организации, а также понимание общих закономерностей и культурных стереотипов поведения человека на рабочем месте. Это обеспечивает возможность эффективного управления организацией и достижение ее конкурентоспособного положения на рынке.

## Задачи дисциплины

Основными задачами изучения дисциплины являются:

- ознакомление обучающихся с основными принципами управления организационной культурой;
- получение навыков поиска, анализа и оценки информации для подготовки и принятия управленческих решений, связанных с организационной культурой;
- получение представлений о существующих моделях влияния организационной культуры на организационную эффективность.

Код компетенции	Содержание компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
1	2	3
ОК-6	Способность работать в коллективе, толерантно воспринимать социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	<p><b>знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– культурные ценности;</li> <li>– субкультурные различия;</li> </ul> <p><b>уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– анализировать факторы, влияющие на организационную культуру;</li> </ul> <p><b>владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– современными технологиями управления коллективом.</li> </ul>
ПК-32	Владение навыками диагностики организационной культуры и умение применять их на практике, умение обеспечивать соблюдение этических норм взаимоотношений в организации	<p><b>знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– сущность организационной культуры;</li> <li>– методы исследования организационной культуры;</li> </ul> <p><b>уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– анализировать организационную культуру, оценивать влияние ее ключевых элементов на персонал, организацию и ее внешнюю среду;</li> <li>– разрабатывать управленческие решения, направленные на развитие организационной культуры;</li> </ul> <p><b>владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками оценки экономической и социальной эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом и развитию организационной культуры.</li> </ul>

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина Б1.Б.33 «Организационная культура» относится к базовым дисциплинам. Дисциплина «Организационная культура» базируется на знаниях, полученных при изучении таких учебных дисциплин, как «Культурология», «Основы управления персоналом», «Организационное поведение», «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности».

Основываясь на изучении указанных дисциплин, «Организационная культура» представляет основу для изучения дисциплин: «Основы управленческого консультирования», «Управление социальным развитием персонала».

Такое системное междисциплинарное изучение направлено на достижение требуемого ФГОС уровня подготовки по квалификации бакалавр.

## 3. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЪЕМА ДИСЦИПЛИНЫ

### 3.1. Распределение объема дисциплины по формам обучения

Форма обучения	Курс	Семестр	Трудоемкость дисциплины в часах						Реферат	Вид промежуточной аттестации
			Всего часов	Аудиторных часов	Лекции	Лабораторные работы	Практические занятия	Самостоятельная работа		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Очная	4	7	72	34	17	-	17	38	Р	зачет
Заочная	5	-	72	14	6	-	8	54	Р	зачет
Заочная (ускоренное обучение)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Очно-заочная	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

### 3.2. Распределение объема дисциплины по видам учебных занятий и трудоемкости

Вид учебных занятий	Трудоемкость (час.)	в т.ч. в интерактивной, активной, инновационной формах, (час.)	Распределение по семестрам, час
			7
1	2	3	4
И. Контактная работа обучающихся с преподавателем (всего)	34	12	34
Лекции (Лк)	17	6	17
Практические занятия (ПЗ)	17	6	17
Реферат	+	-	+
Групповые (индивидуальные) консультации	+	-	+

1	2	3	4
<b>II. Самостоятельная работа обучающихся (СР)</b>	38	-	38
Подготовка к практическим занятиям	17	-	17
Подготовка к зачету	11	-	11
Выполнение реферата	10		10
<b>III. Промежуточная аттестация зачет</b>	+	-	+
Общая трудоемкость дисциплины ..... час.	72	-	72
зач. ед.	2	-	2

## 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 4.1. Распределение разделов дисциплины по видам учебных занятий

- для очной формы обучения:

№ раз- дела и темы	Наименование раздела и тема дисциплины	Трудо- ем- кость, (час.)	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу обу- чающихся и трудоемкость; (час.)		
			учебные занятия		самостоя- тельная ра- бота обучаю- щихся
			лекции	практи- ческие занятия	
1	2	3	4	5	6
<b>1.</b>	<b>Сущность организационной культуры</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
1.1.	Понятие организационной культуры	7	1,5	1,5	4
1.2.	Структура культуры	1	0,25	0,25	0,5
1.3.	Функции организационной культуры	2	0,25	0,25	1,5
<b>2.</b>	<b>Системный подход к изучению органи- зационной культуры</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
2.1.	Организационная культура как системное образование	2	0,5	0,5	1
2.2.	Уровни изучения организационной куль- туры	2	0,5	0,5	1
<b>3.</b>	<b>Основные компоненты организацион- ной культуры</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
3.1.	Структурные характеристики организа- ционной культуры	2	0,5	0,5	1
3.2.	Миссия, имидж и репутация организации	2	0,5	0,5	1
3.3.	Составные элементы организационной культуры	4	1	1	2
<b>4.</b>	<b>Факторы, влияющие на организацион- ную культуру</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
4.1.	Внутренние и внешние факторы форми- рования организационной культуры	2	0,5	0,5	1
4.2.	Предпосылки формирования российской организационной культуры	6	1,5	1,5	3
<b>5.</b>	<b>Субкультуры в организациях</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
5.1.	Понятие субкультуры	2	0,5	0,5	1
5.2.	Виды субкультур	2	0,5	0,5	1
5.3.	Сильные и слабые культуры	2	0,5	0,5	1
5.4.	Уровень развития организационной куль- туры	2	0,5	0,5	1

1	2	3	4	5	6
<b>6.</b>	<b>Типологии организационной культуры</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>6</b>
6.1.	Подходы к выделению типов организационной культуры и их характеристики	7	2	1,5	3,5
6.2.	Модели учета национальных особенностей культуры	5	1	1,5	2,5
<b>7.</b>	<b>Анализ и исследование организационной культуры</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
7.1.	Содержание анализа организационной культуры	4	1	1	2
7.2.	Методология и методы исследования организационной культуры	4	1	1	2
<b>8.</b>	<b>Управление организационной культурой</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>8</b>
8.1.	Управление организационной культурой в системе управления организацией	4	1	1	2
8.2.	Формирование организационной культуры	3	0,5	0,5	2
8.3.	Механизмы распространения организационной культуры	2	0,5	0,5	1
8.4.	Методы поддержания и изменения организационной культуры	2	0,5	0,5	1
8.5.	Влияние организационной культуры на организационную эффективность	3	0,5	0,5	2
	<b>ИТОГО</b>	<b>72</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>38</b>

- для заочной формы обучения:

№ раздела и темы	Наименование раздела и тема дисциплины	Трудоемкость, (час.)	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу обучающихся и трудоемкость; (час.)		
			учебные занятия		самостоятельная работа обучающихся
			лекции	практические занятия	
1	2	3	4	5	6
<b>1.</b>	<b>Сущность организационной культуры</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>8</b>
1.1.	Понятие организационной культуры	9	1,5	1,5	6
1.2.	Структура культуры	1,5	0,25	0,25	1
1.3.	Функции организационной культуры	1,5	0,25	0,25	1
<b>2.</b>	<b>Системный подход к изучению организационной культуры</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
2.1.	Организационная культура как системное образование	2,5	0,5	0,5	1,5
2.2.	Уровни изучения организационной культуры	2,5	0,5	0,5	1,5
<b>3.</b>	<b>Основные компоненты организационной культуры</b>	<b>7</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>7</b>
3.1.	Структурные характеристики организационной культуры	2	-	-	2
3.2.	Миссия, имидж и репутация организации	2	-	-	2
3.3.	Составные элементы организационной культуры	3	-	-	3
<b>4.</b>	<b>Факторы, влияющие на организационную культуру</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
4.1.	Внутренние и внешние факторы формирования организационной культуры	2,5	0,5	0,5	1,5

1	2	3	4	5	6
4.2.	Предпосылки формирования российской организационной культуры	7,5	1,5	1,5	4,5
<b>5.</b>	<b>Субкультуры в организациях</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>6</b>
5.1.	Понятие субкультуры	2	0,5	-	1,5
5.2.	Виды субкультур	1,5	0,5	-	1
5.3.	Сильные и слабые культуры	2	-	-	2
5.4.	Уровень развития организационной культуры	1,5	-	-	1,5
<b>6.</b>	<b>Типологии организационной культуры</b>	<b>11</b>	<b>-</b>	<b>3</b>	<b>8</b>
6.1.	Подходы к выделению типов организационной культуры и их характеристики	5,5	-	1,5	4
6.2.	Модели учета национальных особенностей культуры	5,5	-	1,5	4
<b>7.</b>	<b>Анализ и исследование организационной культуры</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>6</b>
7.1.	Содержание анализа организационной культуры	2	-	-	2
7.2.	Методология и методы исследования организационной культуры	4	-	-	4
<b>8.</b>	<b>Управление организационной культурой</b>	<b>10</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>10</b>
8.1.	Управление организационной культурой в системе управления организацией	2	-	-	2
8.2.	Формирование организационной культуры	2	-	-	2
8.3.	Механизмы распространения организационной культуры	2	-	-	2
8.4.	Методы поддержания и изменения организационной культуры	2	-	-	2
8.5.	Влияние организационной культуры на организационную эффективность	2	-	-	2
	<b>ИТОГО</b>	<b>68</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>54</b>

## 4.2. Содержание дисциплины, структурированное по разделам и темам

### Раздел 1. Сущность организационной культуры.

#### Тема 1.1 Понятие организационной культуры (Компьютерная презентация, 1,5 часа).

Концепция организационной культуры, реализуемая в рамках гуманистического подхода к управлению персоналом, получила широкое распространение в мировой практике. Организационная культура не только отличает одну организацию от другой, но и предопределяет успех функционирования любой компании. В ней заложен мощный потенциал развития организации.

Постановка проблемы организационной культуры и ее систематическое изучение начались с последней трети 20 века.

Термин «культура» происходит от лат. cultura – возделывание. К пониманию сущности культуры могут использоваться три подхода: антропологический; философский; социальный.

В узком смысле культура – это духовная жизнь людей, набор этических норм, правил, обычаев, традиций. В широком смысле слова культура включает в себя результаты деятельности людей.

Характеристики организационной культуры: с трудом поддается определению; создается людьми, является результатом человеческих действий; имеет множество проявлений на различных уровнях; определяет способ всей деятельности организации; сама по себе является одной из стратегических целей фирмы; существует неформально; не подвержена значительной динамике; разделяется большинством членов организации; передается старшими членами организации младшим; формирует поведение членов организации; познаваема, но ее нельзя постичь с использованием лишь одного подхода.

### **Тема 1.2 Структура культуры** (Компьютерная презентация, 0,25 часа).

Культура включает 2 составляющие – материальную и нематериальную.

Материальная культура – физические объекты, созданные человеческими руками. Материальная культура включает: продукты материального производства; деятельность людей по использованию продуктов материального производства; материальные ценности прошлого.

Нематериальная (духовная) культура – это нормы, правила, образцы, эталоны и модели поведения, законы, ценности, церемонии, ритуалы, символы, мифы, знания, идеи, обычаи, традиции, язык и т.д.

Организационная культура также включает материальную и нематериальную части.

Материальная часть организационной культуры может быть названа объективной культурой. Она проявляется в инфраструктуре, зданиях, офисах, технологии производства, продуктах деятельности, оформлении интерьеров, стиле одежды сотрудников, обстановке рабочих мест и т.п. Нематериальная часть организационной культурой по-другому называется субъективной культурой, поскольку элементы нематериальной культуры проявляются в поведении людей – моральные взгляды, этические правила, нормы взаимоотношений, отношение к общечеловеческим ценностям, национальный менталитет и т.п.

По критерию «характер и величина социума» можно выделить следующие слои культуры: общечеловеческая; национальная; региональная (местная); отраслевая (профессиональная); организационная; индивидуальная культура (культура отдельного индивидуума).

### **Тема 1.3 Функции организационной культуры** (Компьютерная презентация, 0,25 часа).

Организационная культура является полифункциональной системой. В зависимости от этапа развития организации, особенностей конкурентной среды, специфики организации и других факторов значимость и приоритетность различных ее функций могут изменяться. Основные функции организационной культуры: охранная; интегрирующая; функция общественной памяти; нормативно-регулирующая; мировоззренческая; замещающая; адаптивная; образовательно-познавательная; мотивирующая; коммуникативная; рекреативная; инновационная; имиджевая и др.

Осуществляя перечисленные функции, организационная культура способствует успешной социализации работников организации, в результате чего человек определяет свое место и роль в организации, осознает организационные ценности и принимает установленные образцы трудового поведения и методы выполнения работы.

## **Раздел 2. Системный подход к изучению организационной культуры.**

### **Тема 2.1 Организационная культура как системное образование** (Компьютерная презентация, 0,5 часа).

Системный подход – направление в методологии научного познания и социальной практики, в основе которого лежит понимание объектов как систем.

Системный подход позволяет увидеть изучаемый объект как комплекс взаимосвязанных подсистем, объединенных общей целью, раскрыть его свойства, внутренние и внешние связи.

Система – совокупность элементов, связанных друг с другом таким образом, что возникает определенная целостность, единство.

Можно выделить наиболее общие свойства, присущие социальным системам: целостность; структурность; иерархичность; автономность; взаимозависимость системы и среды; адаптивность; уникальность; эмерджентность; динамичность; множественность описаний.

С позиций системного подхода организационная культура – система, поскольку она обладает всеми вышеперечисленными свойствами.

Организационная культура как система порождает ряд проблем: проблема содержания; проблема моделирования культуры; проблема восприятия культуры и ее элементов, оценки уровня и состояния культуры организации; проблема достижения гармонии культуры; проблема управления культурой; проблема отсутствия универсальных рецептов для всех организаций и на все случаи жизни.

### **Тема 2.2 Уровни изучения организационной культуры** (Компьютерная презентация, 0,5 часа).

Э. Шейн предлагает изучать организационную культуру по трем уровням: 1) поверхностный; 2) подповерхностный; 3) глубинный.

Поверхностный (символический) уровень включает в себя артефакты, т.е. внешние видимые проявления – применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, наблюдаемое поведение людей (ритуалы, церемонии, одежда, язык, лозунги и т.д.), планировка и оформление помещения организации. Это видимая часть организационной культуры. На этом уровне вещи и яв-

ления легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в терминах организационной культуры.

Подповерхностный уровень представлен ценностями и верованиями. На этом уровне изучению подвергаются цели, стратегии, философия организации.

Глубинный уровень культуры включает в себя базовые предположения о характере окружающего мира, времени, пространстве, человеческой природе, взаимоотношениях людей. Эти предположения трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе.

По мнению Э. Шейна, процесс познания и организационной культуры начинается с внешних ее проявлений. Затем затрагивает более глубокие ценности и скрытые предположения.

### **Раздел 3. Основные компоненты организационной культуры.**

#### **Тема 3.1 Структурные характеристики организационной культуры**

Существует множество подходов к выделению характеристик организационной культуры, позволяющих идентифицировать и описать ее проявления.

С.П. Роббинс выделяет 10 характеристик организационной культуры: 1) личная инициатива; 2) степень риска; 3) направленность действий; 4) согласованность действий; 5) управленческая поддержка; 6) контроль; 7) идентичность; 8) система вознаграждения; 9) конфликтность; 10) модели взаимодействия.

А.Ф. Харрис и Р. Моран предлагают другие 10 характеристик: 1) осознание себя и своего места в организации; 2) коммуникационная система и язык общения; 3) внешний вид, одежда; 4) привычки и традиции в области питания; 5) осознание времени, отношение к нему и его использование; 6) взаимоотношения между людьми; 7) ценности и нормы; 8) вера во что-то или расположение к чему-то; 9) процесс развития работника и научение; 10) трудовая этика и мотивирование.

В.А. Спивак рассматривает структуру культуры с использованием положений А.А. Погорадзе (1990 г.) – человек, культура, наука, техника, производство. Согласно данному подходу структура культуры производства включает следующие элементы: 1) культура условий труда; 2) культура средств труда и трудового процесса; 3) культура межличностных отношений (коммуникаций); 4) культура управления; 5) культура работника.

Т.О. Соломанидина выделяет 6 характеристик культуры: 1) миссия организации; 2) цели; 3) ценности; 4) культура труда; 5) символы; 6) поведение и коммуникации.

#### **Тема 3.2 Миссия, имидж и репутация организации.**

Миссия формулирует главное предназначение организации в обществе, смысл функционирования, ее мировоззрение, философию и специфику.

Миссия как выражение цели есть у каждой организации. Но если цель не соответствует общественным потребностям, то говорят об отсутствии миссии (или о двойной морали).

Функции миссии – внешняя (информирующая), внутренняя (воспитательная).

Классификация миссий: 1) миссия – общечеловеческое предназначение; 2) миссия – главная стратегическая цель; 3) миссия – национальная идея; 4) миссия – рекламная акция

Кратким выражением миссии выступают девизы. Девиз (лозунг) – краткая формулировка миссии, фраза, выражающая ключевые ценности, которую можно использовать в рекламных целях.

Имидж организации – ее образ, складывающийся у клиентов, партнеров, общественности. Основой формирования имиджа являются стиль отношений и официальная атрибутика организации

Функция имиджа – формирование положительного отношения к организации.

Если какие-либо чувства и убеждения в отношении имиджа компании соответствуют ценностям и представлениям человека о способах ведения бизнеса, то в его сознании формируется хорошая репутация компании.

Процесс формирования хорошей репутации компании: неосведомленность → узнаваемость → хорошее знакомство → имидж → предрасположенность → репутация.

Деловая репутация компании – это нематериальный актив, разница между ценой приобретения бизнеса и балансовой стоимостью активов, уменьшенной на величину обязательств (в практике зарубежного бухгалтерского учета этот нематериальный актив называется гудвилл).

#### **Тема 3.3 Составные элементы организационной культуры.**

Базовый элемент организационной культуры – ценности. Это социально одобряемые и разделяемые большинством людей представления о том, что хорошо, а что плохо, на основе которых осуществляется выбор приемлемых моделей поведения.

Классификации ценностей:

1. По Ерасову Б.С. – витальные, социальные, политические, моральные, религиозные эстетические.

2. По Франклу В. – ценности, связанные с деятельностью человека; ценности переживаний; ценности отношений.

3. По Соломанидиной Т.О.: а) ценности – цели; б) ценности – средства; в) ценности – ориентации; г) ценности – знание и опыт сотрудников.

4. По А. Гоштаутасу, А.А. Семенову, В.А. Ядову – терминальные (ценности, относящиеся к целям) и инструментальные (ценности, относящиеся к средствам достижения целей).

Другие субъективные элементы организационной культуры: ценностные ориентации; верования; принципы и нормы; обычаи; традиции; ритуалы; образы, легенды, мифы.

#### **Раздел 4. Факторы, влияющие на организационную культуру.**

##### **Тема 4.1 Внутренние и внешние факторы формирования организационной культуры.**

На организационную культуру как на систему оказывают влияние разнообразные факторы внутренней или внешней среды организации.

Ряд ученых, в т.ч. М. Мескон и Ф. Хедоури, различают факторы прямого и косвенного внешнего воздействия на организационную культуру.

Факторы прямого внешнего воздействия непосредственно влияют на деятельность организации: а) поставщики; б) потребители; в) конкуренты; г) законы; д) административные государственные органы; е) профсоюзы.

Факторы косвенного внешнего воздействия опосредованно влияют на деятельность организации: а) состояние экономики в целом; б) научно-технический прогресс; в) международный климат; г) политические и социокультурные изменения.

Другая группа факторов – факторы внутренней среды компании. Т.О. Соломанидина к этой группе факторов относит: бизнес-стратегию и цели компании; специализацию и технологии; персонал.

Из всего многообразия факторов можно выделить ключевые факторы, оказывающие определяющее воздействие на формирование и развитие организационной культуры: а) общество; б) рынок; в) личность руководителя; г) персонал организации.

##### **Тема 4.2 Предпосылки формирования российской организационной культуры.**

Факторы, способствующие усилению интереса к национальной культуре: усиление влияния на экономическую жизнь национальной культуры; влияние процессов глобализации; особенности экономической и политической жизни России.

Отечественный менеджмент нуждается в новых средствах роста эффективности национальной экономики. Но при этом необходимо осмысление особенностей российской национальной культуры, преемственности между культурой дореволюционного, советского и постсоветского периодов.

Исторические факторы, предопределяющие особенности российской национальной культуры: огромное географическое пространство; многочисленность этнических групп и народностей; суровые природно-климатические условия; утверждение православия; длительная изоляция от западноевропейских процессов развития цивилизации.

Как показывают многочисленные исследования, зарубежный опыт нельзя копировать механически. Его нужно использовать с учетом особенностей формирования и развития российской национальной культуры.

Серьезные исследования российской национальной культуры не проводились. Однако определенное упорядочение и систематизацию в ее изучение и описание внесли работы Н.А. Бердяева, Л.Н. Гумилева, В.О. Ключевского, П.Н. Милокова, П.Я. Чаадаева и др. Их анализ позволяет выделить традиционные черты национального характера: привычка к терпеливой борьбе с невзгодами и лишениями; привычка больше оглядываться назад, чем заглядывать вперед; привычка больше замечать следствия, чем ставить цели; привычка надеяться на русский «авось» и др.

Современные исследователи российской культуры отмечают такие свойственные россиянам черты характера, как общность или коммуникабельность, патриотизм, склонность к взаимопомощи и поддержке. Однако не известно, насколько они сохранились сегодня, и какие новые черты появились.

#### **Раздел 5. Субкультуры в организациях.**

##### **Тема 5.1 Сущность субкультуры.**

По определению Э. Шейна, «субкультура организации – это культура ее отдельных подразделений, филиалов, отделов и прочих стабильных образований».

Субкультуры существуют тогда, когда определенные критерии позволяют отделить какую-нибудь группу от других: степень контролируемости связей статусов и норм; ментальная принадлежность к различным поколениям; гендерная принадлежность; уровень профессионализма; особенности включения в процесс производства; степень соблюдения официально установленных или фактически сложившихся на предприятии норм.

Особенности возникновения и существования субкультур: возникают в неформальной структуре; существуют параллельно основной культуре и имеют «подчиненное» ей содержание; возникают спонтанно; во многом зависят от личностных характеристик членов группы и ее лидера.

Субкультуры встречаются в организациях, где сотрудники вынуждены приспосабливаться к специфическим особенностям деятельности функциональных служб, к территориальным условиям работы и т.п., а также при дифференциации. Э. Шейн выделяет следующие виды дифференциации: функциональная (профессиональная); географическая; дифференциация по продуктам, рынкам, технологиям; «дивизионализация»; дифференциация по иерархическим уровням; слияние организаций и поглощение одними организациями других; формирование совместных предприятий, стратегических альянсов, союзов, мультиорганизационных единиц; появление структурных оппозиционных групп (формирование контркультуры).

### **Тема 5.2 Виды субкультур.**

Классификация субкультур может осуществляться по разным основаниям.

1. По степени совпадения ценностей субкультуры с ценностями организационной культуры в целом выделяют: а) передовую субкультуру; б) неконфликтующую субкультуру; в) контркультуру.

2. В зависимости от подразделений организации: а) субкультуры территориальных подразделений организации; б) субкультуры функциональных подразделений организации.

3. В зависимости от степени вовлеченности носителей субкультуры в управленческие процессы в организации: а) субкультура топ-менеджмента компании; б) субкультура руководителей среднего звена; в) субкультура рядовых сотрудников организации.

4. В зависимости от особенностей основных элементов культуры выделяются: а) модальная и нормативная субкультуры; б) мужская и женская субкультуры; в) субкультуры молодежи, лиц среднего и старшего возраста; г) профессиональные субкультуры; д) субкультуры работников с отклоняющимся поведением.

В процессе своего развития различные субкультуры определенным образом позиционируются: либо изолируются; либо одна субкультура вытесняет другую; либо взаимодействуют, налаживая связи и видоизменяясь.

### **Тема 5.3 Сильные и слабые культуры.**

Для оценки культуры используют характеристику «Thick and thin», что может переводиться как «сильный и слабый», «толстый и тонкий», «объемный и узкий».

По мнению большинства исследователей, сила культуры определяется: а) «толщиной», т.е. количеством важных предположений, разделяемых работниками; б) степенью разделяемости культуры членами организации; в) ясностью приоритетов культуры.

К. Камерон и Р. Куинн вводят характеристику эффективности культуры – сплоченность, т.е. «степень, в которой культура, отражаемая одной частью организации, подобна и соответствует культуре, отражаемой ее другой частью».

Наличие «двойных стандартов» ослабляет организационную культуру. Поэтому для оценки эффективности организационной культуры целесообразно дополнить силу и сплоченность культуры характеристикой «действенность культуры», означающей ее способность воздействовать на результаты деятельности через соблюдение провозглашаемых принципов всеми членами организации.

### **Тема 5.4 Уровень развития организационной культуры.**

Оценивать эффективность культуры организации можно с помощью показателя «уровень развития организационной культуры», который определяется как среднее значение силы, сплоченности и действенности.

Классификация типов организационной культуры с точки зрения уровня развития: 1) в зависимости от степени принятия ключевых ценностей: а) сильная культура; б) слабая культура; 2) в зависимости от воспринимаемой степени единства и целостности организации: а) культура сотрудничества; б) культура конфронтации; 3) в зависимости от соответствия провозглашаемых ценностей реальности: а) культура реальных деклараций; б) культура фиктивных деклараций.

## Раздел 6. Типологии организационной культуры.

### Тема 6.1 Подходы к выделению типов организационной культуры и их характеристики (Компьютерная презентация, 2 часа).

Для систематизации изучаемых объектов используются два основных инструмента – классификация и таксономия.

Классификация - система соподчиненных объектов, составленная на основе учета общих признаков, присущих объектам, и закономерных связей между ними. Таксономия - классификация, в которой без остатка укладывается все многообразие объектов.

Существующие в настоящее время подходы к классификации организационной культуры отличаются широким разнообразием.

У. Оучи выделяет 3 типа культуры: 1) рыночная; 2) бюрократическая; 3) клановая.

Классификация типов культуры К. Камерона и Р. Куинна: 1) клановая; 2) адхократическая; 3) бюрократическая; 4) рыночная.

Классификация типов культуры Т. Дила и А. Кеннеди: 1) культура торговли; 2) культура выгодных сделок; 3) административная культура; 4) инвестиционная культура.

Классификация типов культуры Р. Акоффа: 1) корпоративная; 2) консультативная; 3) партизанская; 4) предпринимательская.

Типы культуры Р. Харрисона: 1) культура, ориентированная на власть; 2) культура с ролевой ориентацией; 3) культура с проблемной ориентацией; 4) культура с ориентацией на сотрудников.

Типы культуры по Ч. Хэнди: 1) культура Зевса; 2) культура Аполлона; 3) культура Афины; 4) культура Диониса.

Типы культуры С. Медока и Д. Паркина: 1) культура джентльменского клуба; 2) культура казармы; 3) культура спортивной раздевалки; 4) культура слепоты к фактору пола; 5) культура лжеподдержки; 6) культура смысленных мачо.

Классификация типов культуры Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина: 1) органическая; 2) предпринимательская; 3) бюрократическая; 4) партисипативная.

Классификация культуры О.С. Виханского и А.И. Наумова: 1) административная; 2) предпринимательская.

### Тема 6.2 Модели учета национальных особенностей культуры (Компьютерная презентация, 1 час).

Модель Г. Хофштеде. Отдельный индивид получает из своей национальной культуры серию установок, которые проявляются во всех сферах его жизнедеятельности. К числу таких установок относятся: а) индивидуализм – коллективизм; б) отношение к власти (дистанция власти); в) отношение к неопределенности, г) мужественность – женственность; д) долгосрочная – краткосрочная ориентация.

Модель У. Лэйна и Д. Дистефано – отражает влияние национального компонента на организационную культуру с помощью следующих характеристик: а) отношение человека к природе; б) ориентация во времени; в) представления о природе человека; г) деятельностная ориентация; д) отношения между людьми; е) ориентация в пространстве.

Модель Ф. Клухольма и Ф. Стродберга: а) отношение к окружающей среде; б) временная ориентация ценностей; г) оценка природы человека; д) ориентация жизнедеятельности; е) фокус ответственности; ж) концепция рабочего пространства.

Модель Ф. Тромпенаарса – использует два признака: равенство – иерархия; ориентация на личность – ориентация на задачу. В результате получается матрица с четырьмя типами культур: а) «семья»; б) «Эйфелева башня»; в) «управляемая ракета»; г) «инкубатор».

Модель Р.Д. Льюиса учитывает то, как люди распределяют свою деятельность во времени: а) моноактивная культура; б) полиактивная культура; в) реактивная культура.

Модель У. Оучи – основана на сравнении американской и японской моделей менеджмента и выделяет следующие основные переменные для выявления национальных особенностей организационной культуры: обязательства организации по отношению к своим членам; оценка выполнения работы и продвижение по службе; специализация деятельности; уровень ответственности; система контроля; принятие решений; механизмы управления; ценности руководства.

## Раздел 7. Анализ и исследование организационной культуры.

### Тема 7.1 Содержание анализа организационной культуры.

Анализу подвергаются пределы организационной культуры, т.е. представления человека:

1) о реальности, которая может быть: внешней физической; социальной; индивидуальной;

2) об истине, которая может быть: основанной на традиции или религии, религиозных канонах; основанной на вере в лидеров, политиков; полученной в процессе рассуждения, анализа; полученной в ходе дискуссии, спора; установленной с помощью научных методов;

3) о времени: ориентация на прошлое, настоящее или будущее; ориентация на монохромную или полихромную; распределение активности в рамках симметрии или асимметрии; система статусов; продолжительность работы; размерность временных единиц;

4) о пространстве, которое может рассматриваться с позиций: расстояния; дистанции; символики пространства; языка тела и жестов;

5) о ресурсах самого человека как биологического вида. Здесь вариации от «человек ничего не может» до «человек может все».

В результате анализа пределов организационной культуры составляются индикаторы организационной культуры – это характеристики внешних ее проявлений, позволяющие описать культуру для стороннего наблюдателя.

К наиболее важным индикаторам организационной культуры можно отнести: внешние особенности организации; структурирование времени и пространства; принятые в организации нормы и правила; система методов вознаграждения и наказания; мифы, легенды, герои, антигерои; ритуалы и обряды; табу; ценности; внутренние критерии эффективности.

Культурный анализ – дешифровка организационной культуры. Субъекты культурного анализа: сотрудники организации; сторонние лица.

Этапы проведения культурного анализа: 1) определение проблемы; 2) определение цели анализа; 3) разработка плана анализа; 4) реализация плана анализа; 5) разработка мероприятий по развитию культуры.

Условия, обеспечивающие эффективность культурного анализа: а) четкое определение задач; б) наличие времени и ресурсов; в) участие нескольких групп исследователей.

## **Тема 7.2 Методология и методы исследования организационной культуры.**

Исследование и измерение организационной культуры должно базироваться на общих фундаментальных принципах: научность; системность; комплексность; достоверность; эффективность; социологический подход; психологический подход; деятельностный подход; сравнительный подход.

Существуют три основные стратегии изучения организационной культуры: холистическая; языковая; количественная.

Методы исследования подразделяются на качественные и количественные.

К методам исследования организационной культуры относят: 1) исторический; 2) метафорический; 3) экспертный; 4) эксперимент; 5) наблюдение; 6) опрос.

Следующей задачей, стоящей перед исследователем, является обоснование выборки, которая должна обеспечить репрезентативность исследования. С этой целью либо увеличивают объем выборки, либо используют при расчетах методы математической статистики и теории вероятностей. Результаты исследования организационной культуры для удобства восприятия обычно представляются наглядно. В зависимости от используемой методики анкетирования можно вычертить профиль организационной культуры, уровень организационной культуры, культурное пространство и др.

## **Раздел 8. Управление организационной культурой.**

### **Тема 8.1 Управление организационной культурой в системе управления организацией.**

Элементы системы управления:

1) цели управления;

2) принципы управления. К принципам управления организационной культурой относятся: соответствие организационной культуры цели, миссии и стратегии организации; учет рыночной ситуации; согласование организационных и личностных ценностей; соблюдение требований к социальной ответственности и этике бизнеса; соответствие методов управления ценностям и культурным особенностям поведения персонала организации с учетом сложившихся или желаемых типов организационной культуры; использование групповой формы организации труда; удовлетворение как базовых, так и высших социальных потребностей; использование демократического подхода к управлению; отрицание силового воздействия; комплексность оценки эффективности формируемой культуры;

3) функции управления. Функции управления организационной культурой подразделяются на общие (планирование, организация, мотивация, контроль) и конкретные (управление персоналом, управление процессами, управление результатами);

4) методы управления. Методы управления организационной культурой идентичны методам управления персоналом – административные, экономические, социально-психологические.

Управление организационной культурой включает три стадии: формирование; поддержание; изменение.

### **Тема 8.2 Формирование организационной культуры.**

Формирование организационной культуры – действия по разработке и внедрению системы норм, правил, ценностей, представлений, обеспечивающих достижение целей организации.

Условия формирования организационной культуры: определение базовых целей организации; создание приоритетных ценностей и норм организационного поведения (этического кодекса); разработка знаков, символов, фирменного стиля организации; формирование символических образцов, отражающих ценности и нормы организации.

Подходы к формированию организационной культуры подразделяются на 4 группы: а) внутренний; б) когнитивный; в) символический; г) побуждающий.

Процесс формирования организационной культуры может быть представлен следующей последовательностью: 1) руководитель (основатель), персонал, рынок и общество оказывают влияние на организацию, приводя к формированию организационной культуры некоторого типа; 2) формируется организационная культура некоторого типа с соответствующими ценностями; 3) на основе ценностей выводятся нормы и правила поведения сотрудников организации; 4) исходя из сформированных норм строится конкретное поведение; 5) конкретное поведение персонала оказывает влияние на все стороны функционирования организации, проявляясь в качестве трудовой жизни персонала; степени удовлетворенности трудом; результативности труда; осмыслении своего места в жизни.

### **Тема 8.3 Механизмы распространения организационной культуры.**

Механизмы распространения организационной культуры – это инструменты, с помощью которых лидеры используют свою власть для распространения свойственных им представлений.

Э. Шейн выделяет два вида механизмов внедрения и закрепления культурных ценностей:

а) первичные – связаны с формированием организационной культуры на ранней стадии развития организации, когда групповые культурные представления еще окончательно не сформированы и ведущую роль играют приоритетные ценности лидера;

- предмет пристального внимания, оценки и контроля со стороны лидера;
- поведение лидера в критических ситуациях;
- сознательное ролевое моделирование и наставничество;
- объективные критерии распределения ресурсов, вознаграждения сотрудников и их статуса;
- объективные критерии при найме, отборе, продвижении, переводе и увольнении;

б) вторичные – применяются на более поздних этапах развития организации, когда организационная культура становится отражением и проявлением общих культурных представлений:

- структура и устройство организации;
- организационные системы и процедуры;
- организационные обычаи и ритуалы;
- оформление физического пространства;
- организационные истории, легенды, мифы;
- официальное декларирование миссии, философии и ценностей организации.

### **Тема 8.4 Методы поддержания и изменения организационной культуры.**

Поддержание организационной культуры место в случае, если сформировавшаяся организационная культура удовлетворяет требованиям внутренних и внешних сторон организации, соответствует избранной миссии и стратегии.

Поддержание организационной культуры предполагает осуществление следующих функций:

а) набор персонала. При этом важно обеспечить соответствие целей и ценностей кандидатов культуре организации;

б) адаптация и социализация работников. Следует обеспечить участие в приобщении новичка к организационной культуре всех (кадровая служба, непосредственный руководитель, коллеги);

в) признание и продвижение сотрудников. Признание новичка как члена организации, поощрение его достижений, продвижение по карьерной лестнице способствуют поддержанию и развитию организационной культуры;

г) оценка, обучение и развитие персонала. В ходе этого целесообразно также определение соответствия личностных ценностей работников ценностям организации;

д) социальное обеспечение персонала. С целью повышения уровня развития организационной культуры все члены организации должны иметь равный доступ к социальным благам;

е) перемещения и увольнения персонала. Перемещения – с учетом и профессионально-квалификационных, и культурных характеристик. Увольнения – крайняя мера, при этом следует использовать не директивные методы.

Изменение организационной культуры может происходить естественным путем под влиянием изменений во внешней или внутренней среде. Такое изменение организационной культуры происходит не обязательно в лучшую сторону.

Другой тип изменения – сознательное со стороны руководства организации. Такое изменение организационной культуры оказывается необходимым в случае, если она не удовлетворяет основным требованиям, предъявляемым к организации, не соответствует выбранной стратегии, не способствует организационному развитию.

Необходимость в культурных изменениях может возникнуть на любых этапах развития организации, но используемые механизмы различаются. Основная причина необходимости в культурных изменениях – старая организационная культура мешает организационному развитию.

На стадии формирования организации применяемые для изменения методы аналогичны методам формирования культуры: демонстрация примера; отбор и продвижение нужных людей; вознаграждения за определенные действия и т.д.

На стадии зрелости организации применяются: а) систематическая подпитка из избранных субкультур; б) реализация проектов развития организации и создания обучающих систем.

Механизмы изменения на стадии спада: а) внедрение сторонних лиц; б) скандалы и развенчание мифов; в) навязывание убеждений.

Приемы преодоления сопротивления персонала изменениям: как можно более широкое представление информации о планируемых и происходящих переменах; внедрению организационных преобразований должно предшествовать обучение кадров; поэтапное осуществление нововведений; широкое привлечение персонала к обсуждению проблем и поиску путей их разрешения; создание предрасположенности персонала к изменениям путем поддержки людей, отвечающих за их внедрение; осуществление символических изменений; отказ от прямой критики прошлого; создание системы измерения, учета и контроля достигаемых результатов.

### **Тема 8.5 Влияние организационной культуры на организационную эффективность.**

Подходы к оценке эффективности мероприятий по управлению персоналом: 1) эффективность определяется конечными результатами производства за определенный период; 2) эффективность определяется результативностью и качеством живого труда; 3) эффективность определяется формами и методами работы с персоналом.

Оценка системы управления должна осуществляться комплексно в зависимости от выбранного вида эффективности: а) экономическая эффективность характеризует воздействие управленческих мероприятий на экономические результаты деятельности организации; б) социальная эффективность определяется ростом удовлетворенности персонала различными сторонами жизнедеятельности организации; в) функциональная эффективность оценивается продуктивностью и гибкостью самой службы по управлению персоналом.

Эффективность мероприятий по формированию и развитию организационной культуры может выражаться:

- напрямую (отношение к труду, текучесть кадров, лояльность и преданность организации и т.д.);
- опосредованно (через прямые показатели). Например, улучшение отношения к труду может привести к росту производительности, улучшению качества продукции, (а, значит, к повышению конкурентоспособности организации), сокращению текучести персонала (а, значит, к экономии на подборе персонала) и т.п.

Существуют разные модели, определяющие набор переменных, с помощью которых прослеживается влияние организационной культуры на организационную эффективность.

Модель В. Сате. Организационная культура влияет на 7 процессов в организации: 1) кооперация между индивидами и отделами организации; 2) принятие решений; 3) контроль; 4) коммуникации; 5) посвященность организации; 6) восприятие организационной среды; 7) оправдание своего поведения.

Модель Т. Питерса и Р. Уотермана. Выделяет следующие ценности организационной культуры, приводящие организацию к успеху: 1) вера в действия; 2) связь с потребителями; 3) автономия и предприимчивость; 4) восприятие работников как главный источник высокой производительности и эффективности труда; 5) знание того, чем управляешь; 6) не заниматься тем, чего не знаешь; 7) простая структура и немногочисленный штат управленцев; 8) сочетание гибкости и жесткости.

Модель Т. Парсонса. Отражает функции организационной культуры, обеспечивающие выживание организации и ее успех: 1) способность к адаптации; 2) возможность достижения целей; 3) интеграция частей в единое целое; 4) легитимность.

Модель Р. Квина и Д. Рорбаха отражает

1) измерения организационной эффективности: а) интеграция – дифференциация; б) внутренний – внешний фокус; в) средства – результаты;

2) подходы к организационной эффективности: а) «человеческих отношений»; б) «открытой системы»; в) «рационально целевой»; г) «внутренних процессов».

Модель Д. Денисона. Организационная культура отражается на показателях качества работы: прибыльность; удельный вес компании в обороте рынка; качество; рост продаж; инновации; удовлетворенность работников.

### 4.3. Лабораторные работы

Учебным планом не предусмотрено

### 4.4. Практические занятия

<i>№ п/п</i>	<i>Номер раздела дисциплины</i>	<i>Наименование тем практических занятий</i>	<i>Объем (час.)</i>	<i>Вид занятия в интерактивной, активной, инновационной формах, (час.)</i>
1	1.	Организационная культура как социально-экономическое образование	2	Дискуссия, (2 часа)
2	2.	Системный подход к изучению организационной культуры	1	-
3	3.	Компоненты организационной культуры	2	-
4	4.	Факторы, влияющие на организационную культуру	2	Мозговой штурм, (1 час)
5	5.	Субкультуры в организациях	2	Дискуссия, (1 час)
6	6.	Типологии организационной культуры	3	-
7	7.	Исследование и оценка организационной культуры	2	Проектная деятельность, (1 час)
8	8.	Формирование организационной культуры, способствующей организационному и личностному развитию	2	Проектная деятельность, (1 час)
9	8.	Влияние организационной культуры на организационную эффективность	1	-
<b>ИТОГО</b>			<b>17</b>	<b>6</b>

### 4.5. Контрольные мероприятия: реферат

Цель: закрепление теоретических знаний и развитие практических навыков в области исследования организационной культуры и решения проблем развития культуры организаций.

Структура реферата: введение, теоретическая часть, заключение, список использованных источников.

Основная тематика: проблемы исследования, формирования и развития организационной культуры в соответствии с вариантом, выдаваемым преподавателем.

Рекомендуемый объем: 15-20 страниц в компьютерном исполнении, оформляемых в соответствии со стандартом ФГБОУ ВО «БрГУ».

Выдача задания, прием реферата проводится в соответствии с календарным учебным графиком.

<b>Оценка</b>	<b>Критерии оценки реферата</b>
зачтено	<p>Оценка «зачтено» выставляется, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- используется научная, учебная, методическая литература по проблеме;</li> <li>- проведен тщательный анализ передового опыта работы в соответствующей области;</li> <li>- сделаны выводы и даны практические рекомендации;</li> <li>- оформление соответствует предъявляемым требованиям (выдержаны орфография, стиль изложения материала, имеются цитаты, ссылки и т.д.);</li> <li>- обучающийся четко и аргументированно отвечает на вопросы по анализируемой теме.</li> </ul>
не зачтено	<p>Оценка «не зачтено» выставляется, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- библиография ограничена;</li> <li>- нет должного анализа литературы по проблеме, либо отсутствует описание передового опыта работы;</li> <li>- отсутствуют выводы рекомендации;</li> <li>- обучающийся затрудняется отвечать на вопросы по анализируемой теме;</li> <li>- оформление не соответствует требованиям.</li> </ul>

**5. МАТРИЦА СООТНЕСЕНИЯ РАЗДЕЛОВ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ К ФОРМИРУЕМЫМ В НИХ КОМПЕТЕНЦИЯМ И ОЦЕНКЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

<i>№, наименование разделов дисциплины</i>	<i>Компетенции</i>	<i>Кол-во часов</i>	<i>Компетенции</i>		<i>Σ комп.</i>	<i>t<sub>ср</sub>, час</i>	<i>Вид учебных занятий</i>	<i>Оценка результатов</i>
			<i>ОК</i>	<i>ПК</i>				
			<i>6</i>	<i>32</i>				
<b>1</b>		<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
<b>1.</b> Сущность организационной культуры		10	+	+	2	5	Лк, ПЗ, СРС	Р, зачет
<b>2.</b> Системный подход к изучению организационной культуры		4	-	+	1	4	Лк, ПЗ, СРС	Р, зачет
<b>3.</b> Основные компоненты организационной культуры		8	+	+	2	4	Лк, ПЗ, СРС	Р, зачет
<b>4.</b> Факторы, влияющие на организационную культуру		8	+	+	2	4	Лк, ПЗ, СРС	Р, зачет
<b>5.</b> Субкультуры в организациях		8	+	+	2	4	Лк, ПЗ, СРС	Р, зачет
<b>6.</b> Типологии организационной культуры		12	+	+	2	6	Лк, ПЗ, СРС	Р, зачет
<b>7.</b> Анализ и исследование организационной культуры		8	-	+	1	8	Лк, ПЗ, СРС	Р, зачет
<b>8.</b> Управление организационной культурой		14	+	+	2	7	Лк, ПЗ, СРС	Р, зачет
<b><i>всего часов</i></b>		<b>72</b>	<b>30</b>	<b>42</b>	<b>2</b>	<b>36</b>		

## 6. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

1. Сладкова, Е.А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Е.А. Сладкова. - Братск: БрГУ, 2013. - 187 с.

2. Асаул, А.Н. 43 книги по экономике [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.Н. Асаул. - Санкт-Петербург: ИПЭВ, 2013. - 1 эл. опт. диск (CD-ROM). Культура организации: проблемы формирования и управления / А.Н. Асаул и др. – 196 с.

3. Психология управления [электронный ресурс]: учебно-методический комплекс. За рамками формальных отношений: учебный видеокейс; Человеческий фактор. Личность и организация: учебный видеокейс; Две недели на культуру. Организационная культура: учебный видеокейс. – Санкт-Петербург: ЗАО «Решение: учебное видео», 2008. – 3 эл. опт. Диск (DVD-ROM).

## 7. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

№	<i>Наименование издания</i>	<i>Вид занятия</i>	<i>Количество экземпляров в библиотеке, шт.</i>	<i>Обеспеченность, (экз./ чел.)</i>
1	2	3	4	5
<b>Основная литература</b>				
1.	Организационная культура: учебник и практикум / Под ред. В.Г. Смирновой; Гос. ун-т упр. - Москва: Юрайт, 2016. - 306 с.	Лк, ПЗ	20	1
2.	Грудистова, Е.Г. Организационная культура: учебное пособие / Е.Г. Грудистова. - Братск: БрГУ, 2015. - 213 с.	Лк, ПЗ	23	1
3.	Шейн, Э. Организационная культура и лидерство: учебник / Э. Шейн. - 3-е изд. - Санкт-Петербург: Питер, 2012. - 336 с.	Лк, ПЗ	26	1
<b>Дополнительная литература</b>				
4.	Веснин, В.Р. Основы управления: учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2014. - 272 с.	Лк, ПЗ	15	1
5.	Сладкова, Е.А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Е.А. Сладкова. - Братск: БрГУ, 2013. - 187 с.	ПЗ	42	1
6.	Грудистова, Е.Г. Формирование и развитие организационной культуры: монография. – Братск: БрГУ, 2012. – 186 с.	Лк, ПЗ	40	1
7.	Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании: учебное пособие / Т.О. Соломанидина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 624 с.	Лк, ПЗ	10	1
8.	Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: учебное пособие / М. Армстронг. - 10-е изд. - Санкт-Петербург: Питер, 2010. - 848 с.	Лк, ПЗ	5	0,5
9.	Управление персоналом: энциклопедия / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 554 с.	Лк, ПЗ	5	0,5
10.	Грошев, И.В. Организационная культура: учебное пособие для студентов вузов / И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев. - М.: Юнити, 2004. - 288 с.	Лк, ПЗ	65	1
11.	Модель процесса подготовки будущего менеджера к управлению организационной культурой / Антропова Л.В. //Вестник Череповецкого государственного университета. 2014. № 6 (59). С. 90-93. <a href="http://elibrary.ru/item.asp?id=23235206">http://elibrary.ru/item.asp?id=23235206</a>	ПЗ	1 ЭР	1

1	2	3	4	5
12.	Базанова О.С. Организационное поведение и организационная культура. – М.: Лаборатория книги, 2012. – 111 с. <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=141634&amp;sr=1">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=141634&amp;sr=1</a>	Лк, ПЗ	1 ЭУ	1
13.	Саксина Н.Н. Механизм ценностного управления персоналом на основе организационной культуры // «Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством», 2012 год, № 1 <a href="http://e.lanbook.com/view/journal/89842/">http://e.lanbook.com/view/journal/89842/</a>	ПЗ	1 ЭР	1
14.	Наумов Н.В. Организационная культура. – М.: Лаборатория книги, 2010. – 82 с. <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=87525&amp;sr=1">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=87525&amp;sr=1</a>	Лк, ПЗ	1 ЭУ	1
15.	Мартынов Г.И. Корпоративный дух и организационная культура. – М.: Лаборатория книги, 2010. – 82 с. <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=87257&amp;sr=1">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=87257&amp;sr=1</a>	ПЗ	1 ЭУ	1

## **8. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО - ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

1. Электронный каталог библиотеки БрГУ  
[http://irbis.brstu.ru/CGI/irbis64r\\_15/cgiirbis\\_64.exe?LNG=&C21COM=F&I21DBN=BOOK&P21DBN=BOOK&S21CNR=&Z21ID=](http://irbis.brstu.ru/CGI/irbis64r_15/cgiirbis_64.exe?LNG=&C21COM=F&I21DBN=BOOK&P21DBN=BOOK&S21CNR=&Z21ID=).
2. Электронная библиотека БрГУ <http://ecat.brstu.ru/catalog> .
3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека online»  
<http://biblioclub.ru> .
4. Электронно-библиотечная система «Издательство «Лань» <http://e.lanbook.com> .
5. Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам"  
<http://window.edu.ru> .
6. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU <http://elibrary.ru> .
7. Университетская информационная система РОССИЯ (УИС РОССИЯ)  
<https://uisrussia.msu.ru/> .
8. Национальная электронная библиотека НЭБ  
<http://xn--90ax2c.xn--plai/how-to-search/> .

## **9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Изучение курса «Организационная культура» предполагает равномерный режим работы и ритмичный ее характер.

Так, проработка лекционного материала осуществляется в течение семестра. При этом осуществляется написание конспекта лекций, сопоставление терминов и теорий, разрабатываемых разными авторами, выявление вызывающих трудности вопросов с целью их проработки в ходе практических занятий и индивидуальных консультаций.

В ходе практических занятий производится обобщение, систематизация, углубление и конкретизация полученных теоретических знаний, выработка способности и готовности их использования на практике. При подготовке к ним необходима проработка основной и дополнительной литературы, терминов, сведений, являющихся основополагающими в теме/разделе, а также выполнение заданий, необходимых для участия в интерактивной, активной и инновационных формах обучения по исследуемым вопросам.

Другой частью самостоятельной работы обучающихся является написание реферата и подготовка к зачету, при этом необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомен-

дуемую литературу и использовать ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

## **9.1. Методические указания для обучающихся по выполнению практических работ**

### **Практическое занятие № 1**

#### **Организационная культура как социально-экономическое образование**

Цель работы: формирование общекультурных и профессиональных компетенций на основе активизации познавательной способности обучающихся и углубления знаний о сущности организационной культуры и ее значении в современном менеджменте.

Задание:

1. Выявить сущность организационной культуры;
2. Рассмотреть структуру и слои культуры;
3. Определить функции организационной культуры;
4. Отразить роль организационной культуры в управлении современными организациями.

Порядок выполнения:

Достижение поставленной цели осуществляется в ходе дискуссии при раскрытии следующих вопросов:

1. Каковы причины усиления внимания к организационной культуре в современных условиях?
2. Какие функции выполняет организационная культура?
3. Какие свойства проявляются в культуре организации?
4. Каково значение организационной культуры в современном менеджменте?
5. Отражает место культуры организации в социокультурной системе общества.
6. Выяснить, верны ли следующие утверждения (ответ аргументировать):
  - а) Глобализация бизнеса является одним из факторов повышения интереса к организационной культуре;
  - б) Развитая организационная культура способствует выживанию организаций в условиях конкуренции и завоевания лидерских позиций на рынке;
  - в) Организационная культура содействует уменьшению коммерческого риска, подталкивая направления совершенствования предлагаемых фирмой товаров и услуг;
  - г) Организационная культура зависит от личных качеств руководителя (основателя) организации;
  - д) Антропологическое понимание культуры связывает ее со способами существования человечества;
  - е) Философское понимание культуры связывает ее со способами повышения эффективности существования человечества;
  - ж) Организационная культура и предпринимательская культура – это, по сути, одно и то же;
  - з) Организационная культура является одной из стратегических целей современной фирмы;
  - и) Функционирование и развитие организационной культуры связано с официальными, установленными в приказном порядке правилами организационного поведения;
  - к) Субъективная сторона организационной культуры представлена нормами, правилами поведения, ценностями, традициями, мифами, легендами, языком и другими элементами;
  - л) Культура отдельного индивидуума не может изменить организационную культуру;
  - м) Организационная культура формируется и изменяется под воздействием национальной культуры;
  - н) Охранная функция организационной культуры проявляется в создании определенного барьера на пути проникновения нежелательных тенденций внешней среды внутрь организации.



<p>регулирующая; В. Мироззренческая; Г. Рекреативная; Д. Замещающая; Е. Адаптивная; Ж. Мотивирующая; З. Коммуникативная; И. Имиджевая.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Обеспечивает выживание организации в меняющихся условиях, способность оперативно реагировать на изменения внешней среды;</li> <li>3. Обеспечивает взаимопонимание и взаимодействие работников;</li> <li>4. Способствует восстановлению душевных сил, обеспечению психологического комфорта работников;</li> <li>5. Объединяет интересы членов организации всех уровней за счет формирования ощущения принадлежности, вовлеченности в дела организации и приверженности ей;</li> <li>6. Создает благоприятное впечатление о фирме среди клиентов, партнеров, конкурентов, мирового сообщества;</li> <li>7. Является эффективным инструментом управления персоналом, поэтому заменяет формальные, официальные механизмы управления;</li> <li>8. Включает формализованные и неформализованные правила, предписывающие поведение людей в процессе работы;</li> <li>9. Повышает уровень трудовой мотивации сотрудников.</li> </ol>
--	---

### Рекомендации по выполнению заданий и подготовке к практическому занятию

При подготовке к занятию следует использовать материалы лекций (тема 1) и литературу, предложенную в качестве основной и дополнительной.

#### Основная литература

[1, 2, 3] – согласно таблице раздела 7.

#### Дополнительная литература

[4, 8-10] – согласно таблице раздела 7.

### Контрольные вопросы для самопроверки

1. Когда и кем впервые был употреблен термин «культура»?
2. С какого времени начала развиваться концепция организационной культуры?
3. Почему развитая организационная культура обеспечивает эффективность и конкурентоспособность организации?
4. Насколько возможно сознательное воздействие на культуру организации?
5. Какие проблемы могут возникнуть при попытках изменить организационную культуру?  
Как их можно преодолеть?

## **Практическое занятие № 2**

### **Системный подход к изучению организационной культуры**

Цель работы: формирование профессиональных компетенций на основе углубления и закрепления знаний об особенностях системного изучения организационной культуры.

#### Задание:

1. Выявить сущность системного подхода к изучению сложных объектов;
2. Рассмотреть свойства организационной культуры как социальной системы;
3. Выявить проблемы изучения и моделирования организационной культуры;
4. Охарактеризовать уровни изучения организационной культуры.

#### Порядок выполнения:

Достижение поставленной цели осуществляется в процессе обсуждения следующих вопросов:

1. Какие существуют методологические подходы к изучению социальных систем? В чем особенность системного подхода?
2. Является ли организационная культура системой и почему?
3. Какие проблемы возникают при изучении организационной культуры? Как бы Вы предложили их преодолеть?

4. Выясните, верны ли следующие утверждения (ответ аргументируйте):
- а) Разработка вполне адекватной модели организационной культуры невозможно;
  - б) Организационная культура есть сложное системное образование;
  - в) Изучение организационной культуры как системы предполагает ее рассмотрение как целого, монолитного по структуре образования;
  - г) Представления об организационной культуре имеют субъективный характер, так как определяются взглядами ее исследователей;
  - д) В практике управления разработаны универсальные методы, подходящие для решения любых проблем в области организационной культуры;
  - е) Отдельные элементы организационной культуры никак не связаны между собой;
  - ж) Особенность изучения артефактов заключается в том, что ценности видимы, но не всегда интерпретируемы в терминах организационной культуры.

Форма отчетности: конспект основных понятий, категорий и пояснений в тетради.

Задание для самостоятельной работы:

Укажите правильные ответы:

1. *Общие свойства социальных систем:*
  - а) целостность;                      б) структурность;                      в) автономность;
  - г) уникальность;                      д) эмерджентность;                      е) динамичность;
  - ж) устойчивость;                      з) все перечисленное
2. *Организационная культура как социальная система обладает:*
  - а) целостностью;                      б) автономностью;                      в) адаптивностью;
  - г) уникальностью;                      д) структурностью;                      е) динамичностью;
  - ж) связями с внешней средой;                      з) всем перечисленным.
3. *Какой элемент организационной культуры является системообразующим:*
  - а) принципы;                      б) коммуникации;                      в) ценности;
  - г) дизайн;                      д) мифы и легенды.
4. *Модель организационной культуры по Э. Шейну представляет собой:*
  - а) трехуровневую систему, в основе которой лежат артефакты;
  - б) четырехуровневую систему, в основе которой лежат базовые представления;
  - в) круговую диаграмму, в центре которой находятся ценности организации;
  - г) разворачивающуюся во времени и пространстве спираль ценностей;
  - д) трехуровневую систему, в основе которой лежат базовые представления.
5. *Изучение организационной культуры, по Э. Шейну, начинается:*
  - а) с артефактов;
  - б) с ценностей и верований;
  - в) с базовых представлений;
  - г) порядок значения не имеет.
6. *Наибольшие сложности вызывает изучение:*
  - а) поверхностного уровня организационной культуры;
  - б) подповерхностного уровня организационной культуры;
  - в) глубинного уровня организационной культуры;
  - г) все уровни изучения организационной культуры одинаково сложны.
7. *Установите соответствие между уровнями изучения организационной культурой (А-В) и ее характеристиками, подлежащими изучению (1-3):*

<p>А. Поверхностный; Б. Подповерхностный; В. Глубинный.</p>	<p>1. Ценности, моральные взгляды, этические правила, нормы взаимоотношений;</p> <p>2. Представления о природе человека, пространстве, времени, взаимоотношениях людей;</p> <p>3. Технологии, архитектура, дизайн, язык, ритуалы, лозунги, церемонии.</p>
---	---

Рекомендации по выполнению заданий и подготовке к практическому занятию

При подготовке к занятию следует использовать материалы лекций (тема 2) и литературу, предложенную в качестве основной и дополнительной.

## Основная литература

[1, 2, 3] – согласно таблице раздела 7.

## Дополнительная литература

[8-10, 12, 14] – согласно таблице раздела 7.

### Контрольные вопросы для самопроверки

1. Какова последовательность изучения уровней организационной культуры?
2. Какой элемент организационной культуры является базовым?
3. Что из себя представляют ценности организационной культуры?
4. Какие существуют классификации культурных ценностей?
5. В чем разница между имиджем и репутацией организации?
6. За счет чего организационная культура способна формировать положительный имидж и хорошую репутацию организации?

### **Практическое занятие № 3**

#### **Компоненты организационной культуры**

Цель работы: формирование общекультурных и профессиональных компетенций на основе углубления и закрепления знаний об особенностях системного изучения организационной культуры.

#### Задание:

1. Исследовать структурные характеристики организационной культуры.
2. Рассмотреть элементы организационной культуры.

#### Порядок выполнения:

Достижение поставленной цели осуществляется в процессе обсуждения следующих вопросов:

1. Опишите структурные характеристики организационной культуры.
2. С чем связано многообразие подходов к структурированию культуры организации?
3. Миссия организации: сущность, виды и подходы к формулированию.
4. Имидж и репутация организации. Способы управления репутацией.
5. Перечислите основные составляющие организационной культуры. Каково их содержание и предназначение?
6. Ценности организационной культуры.
7. Выясните, верны ли следующие утверждения (ответ аргументируйте):
  - а) Организационные ценности определяют нормы поведения, на основе чего формируется реальное поведение;
  - б) Миссия имеется не у всех организаций;
  - в) Коммерческая организация, преследуя получение прибыли в качестве основной цели, должна отразить это при формулировании своей миссии;
  - г) Краткой формулировкой миссии является девиз;
  - д) Имидж организации – это ее позитивный образ, складывающийся в глазах общественности;
  - е) Хорошая репутация возникает при соответствии между имиджем организации и собственной системой ценностей индивидуумов;
  - ж) Деловая репутация – это разница между ценой продажи фирмы и балансовой стоимостью ее активов;
  - з) Ценности, являясь субъективной характеристикой организационной культуры, никак не соотносятся с ее объективными характеристиками;
  - и) Нормы поведения в каждой организации зафиксированы в специальном документе – этическом кодексе;





а) генерирование идей. Основное правило при этом: идей должно быть как можно больше, идеи могут быть любыми (критика запрещена), каждая идея фиксируется на доске (или на бумаге);

б) анализ идей. Основное правило: анализ осуществляется руководителем совместно с обучающимися, в ходе анализа часть идей может быть вычеркнута;

в) формирование итоговых выводов и предложений, дающих ответы на представленные в задании вопросы.

Форма отчетности: конспект основных понятий, категорий и пояснений в тетради.

Задание для самостоятельной работы:

1. Изучение практических ситуаций по теме «Особенности национальной культуры» и ответы на представленные в них вопросы.

2. Укажите правильные ответы:

1. *К факторам прямого внешнего воздействия на деятельность организации и ее культуру можно отнести:*

- |                                 |                                 |
|---------------------------------|---------------------------------|
| а) поставщиков;                 | б) конкурентов;                 |
| в) состояние мировой экономики; | г) потребителей;                |
| д) политический климат;         | е) научно-технический прогресс; |
| ж) персонал.                    |                                 |

2. *Факторы внутренней среды, влияющие на организационную культуру, включают:*

- |                                 |                            |
|---------------------------------|----------------------------|
| а) международный климат;        | б) поставщиков, партнеров; |
| в) бизнес-стратегию компании;   | г) социальный пакет;       |
| д) научно-технический прогресс; | е) применяемые технологии. |

3. *Влияние общества на организационную культуру проявляется через:*

- а) ценности и культурные стереотипы поведения;
- б) требования к экономической эффективности бизнеса;
- в) цели и ценности основателя организации;
- г) мотивационную структуру и потребности людей;
- д) требования к социальной ответственности бизнеса.

4. *Какие факторы исторически определяют особенности российской национальной культуры:*

- а) огромное географическое пространство;
- б) малочисленность наций и народностей;
- в) суровые климатические условия;
- г) утверждение православия;
- д) наличие многочисленных вероисповеданий;
- е) длительная изоляция от западных стран;
- ж) все перечисленное.

5. *Верны ли следующие утверждения:*

а) Процессы глобализации усиливают интерес к изучению национальных особенностей культуры;

б) На организационную культуру национальная культура влияния практически не оказывает;

в) Для повышения конкурентоспособности российских организаций следует привить в них иностранную культуру предпринимательства;

г) Православная ветвь христианской религии утверждает приоритет духовного над материальным, снижая тем самым стимулы для общественного прогресса;

д) Работа в группе рассматривается российскими людьми как способ жизни;

е) Исторический опыт показывает, что в российской культуре преобладает приоритет личных интересов над интересами государства;

ж) Традиционными чертами российского характера являются доброта, терпеливость, сострадание к ближнему;

з) В советский период развитию организационной культуры на предприятиях не уделяли должного внимания;

и) Вопросы, касающиеся особенностей российской национальной культуры, достаточно полно изучены и изложены в трудах ряда известных авторов;

к) Формирование и развитие организационной культуры должно осуществляться с учетом передового опыта развитых стран, особенностей российской национальной культуры, а также преемственности культуры дореволюционного, советского и постсоветского периодов.

#### Рекомендации по выполнению заданий и подготовке к практическому занятию

При подготовке к занятию следует использовать материалы лекций (тема 4) и литературу, предложенную в качестве основной и дополнительной.

#### Основная литература

[1, 2, 3] – согласно таблице раздела 7.

#### Дополнительная литература

[6-15] – согласно таблице раздела 7.

#### Контрольные вопросы для самопроверки

1. Какие факторы внешней среды организации оказывают прямое воздействие на организационную культуру? А какие – косвенное?
2. Какие факторы внешней и внутренней среды являются основными?
3. В чем разница между «восточной» и «западной» культурами?
4. В чем их преимущества и недостатки?
5. Какие уроки можно извлечь современным менеджерам из российского и зарубежного опыта формирования культуры организаций?

#### **Практическое занятие № 5**

#### **Субкультуры в организациях**

Цель работы: формирование общекультурных и профессиональных компетенций на основе углубления и закрепления знаний о субкультурах и о возможностях их управления ими.

#### Задание:

1. Выявить сущность и особенности формирования субкультур;
2. Рассмотреть виды субкультур и субкультурные различия;
3. Определить критерии силы организационной культуры;
4. Выявить методы оценки силы организационной культуры.

#### Порядок выполнения:

Достижение поставленной цели осуществляется в ходе дискуссии при раскрытии следующих вопросов:

1. В чем заключается сущность субкультуры?
2. Каковы возможные причины возникновения субкультур?
3. Какие существуют особенности формирования субкультур?
4. Как можно осуществить классификацию субкультур?
5. Охарактеризовать гендерные субкультуры, возрастные и профессиональные субкультуры.
6. Как характеризуются субкультуры работников с девиантным поведением?
7. Каково место субкультуры в системе культуры организации и ее взаимодействие с основной культурой?
8. Как осуществляется управление субкультурами в организациях с точки зрения теории и практики?
9. Выяснить, верны ли следующие утверждения (ответ аргументировать):

- а) В любой организации имеются группы, являющиеся носителями субкультуры;
- б) Субкультура всегда возникает в формальной структуре организации;
- в) Субкультуры существуют параллельно основной культуре организации;
- г) Особенности субкультур определяются личностными факторами членов групп;
- д) Субкультуры каждой группы отвергают ценности основной культуры;
- е) Локальные культуры всегда вступают в конфронтацию друг с другом;
- ж) Видами организационных контркультур могут быть оппозиция ценностям основной культуры, структуре власти и образцам отношений, поддерживаемых доминирующей культурой;
- з) Руководству организации не стоит тратить время на устранение контркультур;
- и) С целью предотвращения конфликтов в организации следует усиливать контакты между носителями разных субкультур;
- к) Чем крупнее организация, тем меньше вероятность возникновения и развития субкультур.

Форма отчетности: письменная работа

Задания для самостоятельной работы:

1. Оценить уровень развития культуры на примере конкретной организации (по выбору обучающегося). Результаты представить в виде сообщения, сопровождающегося слайдами компьютерной презентации, и письменного отчета, содержащего в обязательном порядке следующие структурные элементы:

- титульный лист;
- характеристика объекта исследования;
- методика исследования;
- результаты исследования.

2. Укажите правильные ответы:

1. *В культуре организации можно выделить:*

- а) доминирующую культуру;
- б) местную культуру;
- в) субкультуру;
- г) контркультуру;
- д) положительную культуру.

2. *Субкультура – это:*

- а) культура, нормы и ценности которой способствуют достижению целей организации;
- б) культура, отраженная в этическом кодексе организации;
- в) культура, сформировавшаяся на этапе зарождения организации;
- г) культура отдельных групп в организации.

3. *Субкультурные различия могут классифицироваться:*

- а) по возрастному признаку;
- б) по профессиональному признаку;
- в) по половому признаку;
- г) по территориальному признаку;
- д) по степени возможности персонала участвовать в управлении организацией;
- е) все перечисленное;
- ж) ничего из перечисленного.

4. *По характеру и степени влияния культуры на результативность деятельности организации выделяют:*

- а) хорошую субкультуру;
- б) функциональную субкультуру;
- в) локальную субкультуру;
- г) профессиональную субкультуру;
- д) административную субкультуру;
- е) все перечисленное;
- ж) ничего из перечисленного.

5. *По Э. Шейну, развитие субкультуры происходит в следующих случаях:*

- а) функциональная дифференциация;
  - б) географическая дифференциация;
  - в) дивизионализация;
  - г) дифференциация по продуктам, рынкам, технологиям, иерархическим уровням организации;
  - д) слияние организаций;
  - е) образование совместных предприятий, союзов, альянсов;
  - ж) все перечисленное;
  - з) ничего из перечисленного.
6. *Сила организационной культуры, по мнению большинства исследователей, определяется:*
- а) наличием базовых представлений;
  - б) толщиной культуры;
  - в) степенью разделяемых культурных ценностей;
  - г) ясностью культурных приоритетов;
  - д) сплоченностью культуры;
  - е) уровнем развития культуры.
7. *Какой характеристикой, по К. Камерону и Р. Куинну, определяется эффективность организационной культуры:*
- а) толщиной культуры;
  - б) наличием базовых представлений;
  - в) степенью разделяемых культурных ценностей;
  - г) ясностью культурных приоритетов;
  - д) сплоченностью культуры;
  - е) уровнем развития культуры.
8. *Установите соответствие между типами организационной культуры (А-Е) и их характеристиками (1-6):*

<p>А. Сильная культура;</p> <p>Б. Слабая культура;</p> <p>В. Культура сотрудничества;</p> <p>Г. Культура конфронтации;</p> <p>Д. Культура реальных деклараций;</p> <p>Е. Культура фиктивных деклараций.</p>	<p>1. Общие ценности в организации отсутствуют;</p> <p>2. Провозглашаемые принципы соблюдаются всеми без исключения;</p> <p>3. Работники ощущают себя членами одной команды;</p> <p>4. В организации имеется небольшое число разделяемых всеми членами организации ценностей;</p> <p>5. Провозглашаемые принципы часто нарушаются самим руководством;</p> <p>6. Имеется разобщенность и противостояние работников.</p>
---	--

9. *Как можно определить уровень развития организационной культуры:*
- а) как сумму сильной и слабой культуры;
  - б) как среднее значение силы и слабости культуры;
  - в) как произведение силы и сплоченности культуры;
  - г) как сумму силы, сплоченности и действенности культуры.
10. *Действенность организационной культуры означает:*
- а) степень принятия ценностей членами организации;
  - б) степень единения членов организации;
  - в) степень дружелюбности в отношениях между руководством и подчиненными;
  - г) степень соответствия провозглашаемых ценностей реальности;
  - д) все перечисленное.

Рекомендации по выполнению заданий и подготовке к практическому занятию

При подготовке к занятию следует использовать материалы лекций (тема 5) и литературу, предложенную в качестве основной и дополнительной.

Основная литература

[1, 2, 3] – согласно таблице раздела 7.

## Дополнительная литература

[6-10, 14, 15] – согласно таблице раздела 7.

### Контрольные вопросы для самопроверки

1. Что из себя представляет субкультура?
2. Как формируется субкультура?
3. Какие имеются способы управления субкультурами?
4. Что понимают под силой, сплоченностью и действенностью организационной культуры?
5. Как может быть определен уровень развития организационной культуры?

### **Практическое занятие № 6** **Типологии организационной культуры**

Цель работы: формирование общекультурных и профессиональных компетенций на основе углубления и закрепления знаний о возможных типах организационной культуры, их характеристиках, сферах существования, преимуществах и недостатках.

#### Задание:

1. Изучить существующие подходы к выделению типов организационной культуры;
2. Рассмотреть модели национальных особенностей культуры;
3. Выявить возможности управленческого воздействия на разные типы организационной культуры.

#### Порядок выполнения:

Достижение поставленной цели осуществляется в процессе обсуждения следующих вопросов:

1. Какие существуют практические инструменты для изучения организационной культуры?
2. В чем преимущества и недостатки таксономии и классификации?
3. Какие основные подходы к выделению типов организационной культуры Вам известны?
4. Назовите основные модели изучения национальных особенностей организационной культуры.
5. Какие параметры, на Ваш взгляд, следует использовать в качестве критериев классификации организационной культуры?
6. Тест на выявление национальных культурных особенностей поведения человека (на примере студенческой группы обучающегося):

*Выберите на каждый из следующих вопросов один из предложенных вариантов ответов – тот, к которому вы больше склоняетесь:*

1. *При принятии решений я:*
  - а) учитываю только собственные интересы и интересы очень близких мне людей;
  - б) учитываю интересы окружающих меня людей.
2. *Я предпочитаю:*
  - а) выполнять индивидуальное задание и единолично нести ответственность за результат;
  - б) работать в группе и разделять с членами группы ответственность за результат.
3. *Выполняя какую-либо работу, я:*
  - а) рассчитываю только на собственные силы;
  - б) ожидаю поддержки со стороны окружающих.
4. *Если меня постигает неудача, то это результат:*
  - а) отсутствия настойчивости;
  - б) неблагоприятного стечения обстоятельств.
5. *При формировании отношений с другими людьми я исхожу из:*
  - а) личного расположения;
  - б) их принадлежности к «своему кругу».
6. *Я считаю, что:*

- а) каждый человек должен сам добиваться лучшего «места под солнцем»;
- б) мы живем в обществе, поэтому общество обязано заботиться о своих гражданах и оказывать им поддержку.
7. *По моему мнению, неравноправие в обществе – это:*
- а) норма;
- б) несправедливость
8. *На мой взгляд, отношения между людьми должны:*
- а) строиться на основе субординации;
- б) быть доверительными, неформальными.
9. *Я считаю, что:*
- а) начальник должен строго контролировать деятельность своих подчиненных;
- б) более эффективным является контроль со стороны коллег.
10. *Я считаю, что:*
- а) труд руководителя должен оплачиваться гораздо выше, чем труд подчиненного;
- б) поскольку руководитель мало чего делает сам, его оплата труда не должна сильно отличаться от оплаты труда подчиненного.
11. *Я предпочитаю:*
- а) ситуации, не грозящие неожиданностями;
- б) ситуации, допускающие нестандартные действия, проявление творчества.
12. *Я считаю, что правила и инструкции:*
- а) необходимы в любой деятельности;
- б) мешают личной свободе.
13. *Обычно я:*
- а) методично, последовательно и пунктуально выполняю свою работу, стараясь доводить каждое дело до конца;
- б) делаю то, что считаю наиболее важным в конкретной ситуации. Если же ситуация меняется, оставляю начатое дело и перехожу к тому, которое является более важным.
14. *В словах друзей и коллег я:*
- а) не вижу подтекста;
- б) стараюсь найти скрытый смысл;
15. *В рискованных ситуациях я:*
- а) теряюсь;
- б) чувствую себя вполне уверенно.
16. *Я полагаю, что главное в жизни:*
- а) достижение материального благополучия;
- б) добрые отношения, любовь и привязанность.
17. *При достижении своих целей я обычно проявляю:*
- а) решительность, настойчивость, упорство;
- б) гибкость, способность идти на компромисс.
18. *Как правило, я принимаю решения:*
- а) исходя из здравого смысла;
- б) интуитивно.
19. *Обычно я:*
- а) смело высказываю свою точку зрения;
- б) солидарен (на) с большинством.
20. *Любую ситуацию я стараюсь:*
- а) изменить в свою пользу;
- б) приспособиться к ней.
21. *Принимая какое-либо решение, я:*
- а) просчитываю возможные последствия его реализации;
- б) не задумываюсь над возможными последствиями его реализации.
22. *Чаще всего мои действия и поступки:*
- а) обдуманны;
- б) спонтанны.
23. *Получаемые финансовые средства я:*
- а) стараюсь сберечь;
- б) трачу незамедлительно.
24. *В трудовой деятельности для меня важным является:*
- а) результат, достигаемый посредством трудовой деятельности;

- б) сама работа, так как она должна приносить удовлетворение.
25. Я считаю, что перемены в труде:
- а) оправданы, если приводят к повышению статуса или оплаты;
- б) нежелательны, так как приводят к различным стрессам.

*А теперь проверьте результаты с помощью следующей таблицы:*

Вопросы	Ответы	Тип культуры
1-5	а	Индивидуалистическая культура
	б	Коллективистская культура
6-10	а	Культура с большой дистанцией власти
	б	Культура с малой дистанцией власти
11-15	а	Культура, исключая неопределенность
	б	Культура, воспринимающая неопределенность
16-20	а	Мужественная культура
	б	Женственная культура
21-25	а	Культура с долгосрочной ориентацией
	б	Культура с краткосрочной ориентацией

*К каким типам культуры относится Россия по классификации Г. Хофштеде? Считаете ли вы полученные в ходе тестирования результаты закономерными?*

Форма отчетности: конспект основных понятий, категорий и пояснений в тетради.

Задания для самостоятельной работы:

- Изучение практических ситуаций по теме «Анализ основных типов культуры» и ответы на представленные в них вопросы.
- Укажите правильные ответы:
  - Уильям Оучи выделил следующие типы организационной культуры:
    - клановая, адхократическая, бюрократическая, рыночная;
    - автократическая, корпоративная, взаимовыгодная материально, партисипативная;
    - административная, предпринимательская;
    - рыночная, бюрократическая, клановая.
  - Какие критерии положены в основу классификации организационной культуры К.С. Камерона и Р.Э. Куинна:
    - степень риска и скорость обратной связи;
    - степень привлечения персонала к выбору целей и средств их достижения;
    - реакция подчиненных на получение ошибочного задания;
    - используемые стили лидерства;
    - гибкость-стабильность и внутренний-внешний фокус;
  - Основные ценности клановой культуры:
    - эффективность, бережливость, качество, прибыльность;
    - ответственность, дисциплинированность, добросовестность, стабильность;
    - лояльность, сплоченность, преданность организации, участие в делах друг друга;
    - адаптивность к внешним условиям, рискованность, индивидуализм, творчество.
  - Основные ценности рыночной культуры:
    - эффективность, бережливость, качество, прибыльность;
    - ответственность, дисциплинированность, добросовестность, стабильность;
    - лояльность, сплоченность, преданность организации, участие в делах друг друга;
    - адаптивность к внешним условиям, рискованность, индивидуализм, творчество.
  - Какой культуры нет в типологии Ч. Хэнди:
 

а) культура Зевса;	б) культура Аполлона;
в) культура Афины;	г) культура Фавна;
д) культура Диониса.	
  - По мнению К. Камерона и Р. Куинна, типы организационной культуры на протяжении жизненного цикла организации изменяются следующим образом:

- а) клановая → адхократическая → бюрократическая → рыночная;  
 б) клановая → бюрократическая → адхократическая → рыночная;  
 в) адхократическая → клановая → бюрократическая → рыночная;  
 г) адхократическая → бюрократическая → клановая → рыночная;  
 д) бюрократическая → клановая → адхократическая → рыночная.
7. Одним из типов организационной культуры по М. Бурке является:
- а) «Парник»; б) «Стоячая вода»;  
 в) «Оранжерея»; г) «Болото».
8. По мнению Ч. Хэнди, на стадии зарождения организации преобладает культура:
- а) культура роли (Аполлона); б) культура власти (Зевса);  
 в) культура задачи (Афины); г) культура личности (Диониса).
9. Согласно классификации Г. Хофштеде, мужественные культуры ориентированы на:
- а) материальный успех; б) качество жизни;  
 в) карьеру; г) комфорт.
10. Для типологии организационной культуры Ч. Хэнди выбрал следующие параметры:
- а) индивидуализм-коллективизм, дистанцию власти, стремление избежать неопределенность, мужественность-женственность;  
 б) уровень риска и скорость получения обратной связи;  
 в) процесс распределения власти в организации, ценностные ориентации личности, отношения индивида в организации, структуру организации и характер ее деятельности на различных этапах ее жизненного цикла;  
 г) степень привлечения работников к установлению целей организации и средств их достижения.
11. Установите соответствие между типами организационной культуры, выделенными Т.Е. Дилом и А.А. Кеннеди (А-Г), и сферами деятельности организации (1-4):

<p>А. Культура высокого риска и быстрой обратной связи (выгодных сделок);          Б. Культура низкого риска и быстрой обратной связи (торговли);          В. Культура высокого риска и медленной обратной связи (инвестиционная);          Г. Культура низкого риска и медленной обратной связи (административная).</p>	<p>1. Государственные учреждения, банковское дело, финансовые услуги;          2. Нефтяные компании, архитектурные фирмы, производители средств производства, инвестиционные банки, строительство;          3. Реклама, мода, профессиональный спорт, товарные и фондовые биржи;          4. Страховые компании, торговые организации, посреднические организации, сбытовые организации.</p>
--	--

12. Установите соответствие между типами организационной культуры по классификации Р. Акоффа (А-Г) и видом преобладающих в организации отношений (1-4):

<p>А. Корпоративная культура;          Б. Консультативная культура;          В. Партизанская культура;          Г. Предпринимательская культура</p>	<p>1. Отношения автономии;          2. Отношения демократии;          3. Отношения «доктор-пациент»;          4. Отношения автократии.</p>
---	--

13. Стремление к избеганию неопределенности указывает:
- а) на увеличение мотивации персонала к решению проблем;  
 б) на стремление людей избежать ситуаций, в которых они чувствуют себя неуверенно;  
 в) на боязнь персонала принимать решения и нести за них ответственность;  
 г) на чувство неуверенности в своих силах, когда решаемые проблемы слишком сложны.
14. Определение типа организационной культуры по степени привлечения работников к постановке целей и средств их достижения принадлежит:
- а) М. Бурке; б) У. Оучи;  
 в) Р. Харрисону; г) Р. Акоффу.
15. Выделение характеристик «индивидуализм-коллективизм», «дистанция власти», «стремление к избеганию неопределенности», «мужественность-женственность», «долгосрочная-краткосрочная ориентация» относится к типологии:
- а) Р. Акоффа; б) Ч. Хэнди;

- в) Г. Хофштеде; г) М. Бурке.
16. Анализ уровня риска и скорости получения обратной связи относится к классификации:
- а) Т. Дила и А. Кеннеди; б) Р. Акоффа;  
в) К. Камерона и Р. Куинна; г) Р. Блейка и Д. Мутона.
17. Высокая степень привлечения работников к установлению целей и низкая степень – к выбору средств для достижения поставленных целей характеризует:
- а) корпоративную культуру; б) партизанскую культуру;  
в) предпринимательскую культуру; г) консультативную культуру.
18. По мнению Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина, основой органической культуры является:
- а) индивидуализм; б) гуманизм;  
в) коллективизм; г) конформизм.
19. По классификации Р. Блейка и Д. Мутона культура типа «страх перед бедностью» характеризуется тем, что она:
- а) ориентирована на личность и на экономическую эффективность;  
б) слабо ориентирована и на личность, и на экономическую эффективность;  
в) ориентирована на личность;  
г) ориентирована на экономическую эффективность.
20. Самой жизнеспособной организацией, по мнению Р. Блейка и Д. Мутона, является та, в которой проявляется организационная культура типа:
- а) «страх перед бедностью»;  
б) «управление в духе загородного клуба»;  
в) «власть»;  
г) «групповое управление».
21. Согласно классификации О.С. Виханского и А.И. Наумова, административная культура имеет следующие характеристики:
- а) внешний контроль;  
б) делегирование полномочий;  
в) отношения по типу «взрослый-взрослый»;  
г) решение проблем рационально-логическое;  
д) иерархия в отношениях;  
е) сетевая организационная структура;  
ж) централизованное принятие решений;  
з) основная цель управления – производительность;  
и) решение проблем интуитивное;  
к) тип организационных изменений – модификация.
22. Чем характеризуется культура декларируемого послушания и фактической самостоятельности по классификации Е.М. Бортника, Э.М. Короткова и А.Ю. Никитаевой:
- а) персонал беспрекословно выполняет любое задание руководителя;  
б) персонал при получении ошибочного задания сообщает руководителю о невозможности его выполнения;  
в) персонал при получении ошибочного задания не высказывает своих возражений, но и не выполняет такие задания;  
г) персонал при получении ошибочного задания высказывает руководству свои возражения, но действует в соответствии с полученным указанием.
23. Что раскрывает типология организационной культуры С. Медока и Д. Паркина:
- а) гендерные отношения в организации;  
б) основную ориентацию организации;  
в) стили лидерства, используемые в организации;  
г) основные стереотипы поведения в организации.
24. Р.Д. Льюис выделяет следующие типы национальной культуры:
- а) «Семья», «Эйфелева башня», «Управляемая ракета», «Инкубатор»;  
б) с целевой мотивацией, с защитной мотивацией, с социальной мотивацией, с социальной мотивацией с элементами риска;  
в) моноактивная, полиактивная, реактивная;  
г) с иерархическими связями, с групповыми связями, с индивидуальными связями.

25. Верно ли утверждение: «Используя любую из известных классификаций или типологий организационной культуры, можно достаточно полно и всесторонне охарактеризовать сложившуюся в организации культуру»:

- а) да;
- б) нет;
- в) это зависит от вида организации.

#### Рекомендации по выполнению заданий и подготовке к практическому занятию

При подготовке к занятию следует использовать материалы лекций (тема 6) и литературу, предложенную в качестве основной и дополнительной.

#### Основная литература

[1, 2, 3] – согласно таблице раздела 7.

#### Дополнительная литература

[6-10, 12, 14, 15] – согласно таблице раздела 7.

#### Контрольные вопросы для самопроверки

1. Какие особенности имеются в адхократической, клановой, бюрократической и рыночной типах организационной культуры?
2. Какие ценности формируются у персонала при существовании в организации культуры торговли, культуры выгодных сделок, административной культуры и инвестиционной культуры?
3. Какие параметры положены в основу классификации типов национальной культуры Г. Хофштеде?
4. Какие национальные особенности поведения проявляются в российских организациях в настоящее время?

### **Практическое занятие № 7**

#### **Исследование и оценка организационной культуры**

Цель работы: формирование профессиональных компетенций на основе углубления теоретических знаний о методологии анализа и оценки организационной культуры и практического их использования в процессе исследования и диагностики культуры конкретной организации и культурных ценностей и стереотипов поведения персонала.

#### Задание:

1. Раскрыть содержание анализа организационной культуры;
2. Оценить методы исследования организационной культуры;
3. Провести исследование и оценку культуры конкретной организации (на выбор обучающегося).

#### Порядок выполнения:

Достижение поставленной цели осуществляется в ходе проектной деятельности. Ее осуществление предполагает проведение на основе методики, изложенной в [7] (либо иной методики с указанием автора), исследования организационной культуры конкретной организации (по выбору обучающегося), выявление культурных особенностей поведения персонала и разделяемых им ценностей. Данный вид работы целесообразно осуществить во время подготовки к занятию. Результаты исследования представляются на занятии. Перед представлением результатов необходимо дать ответы на следующие вопросы:

1. В чем сущность анализа организационной культуры?
2. Какие требования предъявляются к анализу культуры организации?
3. С помощью каких критериев можно измерить организационную культуру?

4. Какие методы сбора информации об организационной культуре являются, на Ваш взгляд, более эффективными?

Форма отчетности: письменная работа

Задания для самостоятельной работы:

1. Исследовать организационную культуру конкретной организации (по выбору обучающегося), выявить культурные особенности поведения персонала и разделяемые им ценности с использованием методики, представленной в [7] (либо иной методики с указанием автора). Выявить преимущества и недостатки организационной культуры. Результаты представить в виде сообщения, сопровождающегося слайдами компьютерной презентации, и письменного отчета, содержащего в обязательном порядке следующие структурные элементы:

- титульный лист;
- характеристика объекта исследования;
- метод исследования;
- результаты исследования.

2. Укажите правильные ответы:

1. К «пределам организационной культуры», подлежащим анализу, относятся представления человека:

- а) о времени;
- б) о пространстве;
- в) о реальности;
- г) об истине;
- д) о сущности самого человека;
- е) о характере мироздания;
- ж) все перечисленное.

2. Индикаторами организационной культуры выступают:

- а) внешние особенности организации;
- б) структурирование времени и пространства;
- в) ценности, нормы и правила поведения;
- г) используемые методы вознаграждения;
- д) ритуалы, мифы, легенды;
- е) табу;
- ж) все перечисленное.

3. Культурный самоанализ проводится:

- а) сотрудниками организации;
- б) сторонними лицами;
- в) основателем организации;
- г) всеми указанными лицами.

4. Установите последовательность проведения культурного анализа:

- а) разработка плана исследования;
- б) определение проблемы и цели исследования;
- в) разработка мероприятий по развитию организационной культуры;
- г) анализ полученной при исследовании информации;
- д) сбор данных для проведения анализа.

5. Если целью изучения организационной культуры является сбор предварительных данных для выработки гипотезы, то какое исследование проводится:

- а) аналитическое;
- б) поисковое;
- в) экспериментальное.

6. Целью описательного исследования организационной культуры является:

- а) количественная и качественная характеристика определенных явлений,
- б) проверка наличия причинно-следственной связи,
- в) сбор предварительных данных для выработки гипотезы.

7. Проверка гипотезы о наличии какой-то причинно-следственной связи между культурными явлениями требует проведения:

- а) поискового исследования;
- б) описательного исследования;
- в) экспериментального исследования.

8. Установите соответствие между используемыми при изучении и измерении организационной культуры принципами (А-Г) и их сущностью (1-4):

<p>А. Принцип социологического подхода;</p> <p>Б. Принцип психологического подхода;</p> <p>В. Принцип деятельностного подхода;</p> <p>Г. Принцип сравнительного подхода.</p>	<p>1. Учет особенностей поведения представителей разных национальных культур;</p> <p>2. Рассмотрение организационной культуры в контексте управленческой деятельности;</p> <p>3. Изучение организационной культуры в контексте социальных явлений, присущих обществу в целом;</p> <p>4. Изучение субъективных механизмов поведения человека в организации.</p>
--	--

9. Холлистическая стратегия изучения организационной культуры предполагает:

- а) погружение исследователя в культуру организации и действие его как члена коллектива или консультанта;
- б) изучение организационных документов;
- в) изучение легенд, мифов, анекдотов, языка, героев;
- г) использование опросов, анкетирования, интервьюирования.

10. Языковая стратегия изучения организационной культуры предполагает:

- а) погружение исследователя в культуру организации и действие его как члена коллектива или консультанта;
- б) изучение организационных документов;
- в) изучение легенд, мифов, анекдотов, языка, героев;
- г) использование опросов, анкетирования, интервьюирования.

11. Какие методы используются при изучении организационной культуры:

- а) исторический;
- б) метафорический;
- в) экспертный;
- г) эксперимент;
- д) наблюдение;
- е) опрос;
- ж) имитация;
- з) все перечисленное.

12. В чем сущность метафорического метода при изучении организационной культуры:

- а) изучение документов, характеризующих организацию;
- б) изучение фольклора, легенд, мифов, языка общения, гимнов, девизов организации;
- в) получение информации от высококвалифицированных специалистов по проблемам управления персоналом и организацией;
- г) изучение поведения людей в разных ситуациях;
- е) выявление мнений людей путем диалога с ними.

13. Что из себя представляет исторический метод изучения организационной культуры:

- а) изучение документов, характеризующих организацию;
- б) изучение фольклора, легенд, мифов, языка общения, гимнов, девизов организации;
- в) получение информации от высококвалифицированных специалистов по проблемам управления персоналом и организацией;
- г) изучение поведения людей в разных ситуациях;
- е) выявление мнений людей путем диалога с ними.

14. Метод интервьюирования при изучении организационной культуры предполагает:

- а) изучение документов, характеризующих организацию;
- б) получение информации от высококвалифицированных специалистов по проблемам управления персоналом и организацией;
- в) изучение поведения людей в разных ситуациях;
- г) выявление мнений людей путем устного диалога с ними.
- д) выявление мнений людей путем получения от них письменных ответов на ряд вопросов.

15. К основным правилам составления анкет для изучения организационной культуры относятся:

- а) оптимальное количество вопросов;
- б) краткость вопросов;
- в) четкость и определенность вопросов;

- г) постановка вопросов не должна склонять респондента к желаемому для исследователя ответу;
- д) расположение вопросов в логической последовательности, от простых к сложным;
- е) обеспечение достоверности получаемых ответов путем включения связанных друг с другом вопросов;
- ж) все перечисленное.

16. По методике Д. Денисона в результате изучения культуры вычерчивается:

- а) профиль организационной культуры по характеристикам «адхократия», «клан», «бюрократия», «рынок»;
- б) уровень организационной культуры с позиций «вовлеченность сотрудников в общее дело», «стабильность», «способность к адаптации», «миссия организации»;
- в) социально-культурное пространство организации с точек зрения «лояльность», «социальный микроклимат», «обучение и коммуникации», «мотивированность»;
- г) профиль организационной культуры по любым интересующим исследователя характеристикам.

17. По методике К. Камерона и Р. Куинна в результате изучения культуры вычерчивается:

- а) профиль организационной культуры по характеристикам «адхократия», «клан», «бюрократия», «рынок»;
- б) уровень организационной культуры с позиций «вовлеченность сотрудников в общее дело», «стабильность», «способность к адаптации», «миссия организации»;
- в) социально-культурное пространство организации с точек зрения «лояльность», «социальный микроклимат», «обучение и коммуникации», «мотивированность»;
- г) профиль организационной культуры по любым интересующим исследователя характеристикам.

#### Рекомендации по выполнению заданий и подготовке к практическому занятию

При подготовке к занятию следует использовать материалы лекций (тема 7) и литературу, предложенную в качестве основной и дополнительной.

#### Основная литература

[1, 2, 3] – согласно таблице раздела 7.

#### Дополнительная литература

[6-12, 14, 15] – согласно таблице раздела 7.

#### Контрольные вопросы для самопроверки

1. Перечислите принципы исследования организационной культуры.
2. Охарактеризуйте этапы проведения культурного анализа.
3. Назовите количественные и качественные методы исследования организационной культуры.
4. Какие требования предъявляются к использованию названных методов?
5. Какие оценочные показатели используются при анализе организационной культуры?

### **Практическое занятие № 8** **Формирование организационной культуры, способствующей организационному и личностному развитию**

Цель работы: формирование общекультурных и профессиональных компетенций на основе углубления теоретических знаний о методах формирования необходимой организационной культуры и практического их использования в процессе формирования и развития культуры конкретной организации.

#### Задание:

1. Раскрыть содержание процесса формирования и развития организационной культуры;

2. Охарактеризовать механизмы распространения организационной культуры;
3. Разработать мероприятия по формированию и развитию культуры конкретной организации (на выбор обучающегося).

Порядок выполнения:

Достижение поставленной цели осуществляется в ходе проектной деятельности. Ее осуществление предполагает разработку конкретных мероприятий по формированию и развитию организационной культуры конкретной организации (по выбору обучающегося) и их экономическую и (или) социальную оценку. Результаты работы подлежат обсуждению и защите. Перед началом работы необходимо дать ответы на следующие вопросы:

1. Принципы управления современной организацией и ее культурой.
2. Управление организационной культурой: сущность и используемые инструменты.
3. Цели управления организационной культурой.
4. Методы формирования и поддержания организационной культуры.
5. Практические инструменты изменения организационной культуры и сферы их использования.

Форма отчетности: письменная работа

Задания для самостоятельной работы:

1. Разработать мероприятия, направленные на формирование и развитие культуры конкретной организации (желательно, чтобы это была та же организация, культура которой была исследована на предыдущем занятии). Определить сроки проведения мероприятий, ответственных лиц, сумму необходимых затрат. Оценить возможные результаты (экономические и/или социальные). Дать оценку эффективности предложенных мероприятий. Результаты работы представить в виде сообщения, сопровождающегося слайдами компьютерной презентации, и письменного отчета, содержащего в обязательном порядке следующие структурные элементы:

- титульный лист;
- характеристика объекта исследования;
- мероприятия по формированию и развитию организационной культуры;
- ожидаемый эффект.

2. Укажите правильные ответы:

1. *Какие принципы должны быть положены в основу формирования организационной культуры:*

- а) соответствие организационной культуры цели, миссии и стратегии организации;
- б) учет рыночной ситуации;
- в) согласование организационных и личностных ценностей;
- г) соблюдение требований общества к социальной ответственности и этике бизнеса;
- д) соответствие методов управления ценностям организационной культуры;
- е) все перечисленное.

2. *Формирование организационной культуры происходит при использовании следующих методов управления персоналом:*

- а) административные;
- б) экономические;
- в) социально-психологические;
- г) каждый метод управления приводит к формированию организационной культуры соответствующего типа;
- д) методы управления персоналом никак не влияют на формирование организационной культуры.

3. *Установите соответствие между используемыми подходами к формированию организационной культуры (А-Г) и их сущностью (1-4):*

А. Внутренний;	1. Отбор сотрудников, соответствующих организационной культуре, удовлетворение потребностей членов организации;
Б. Когнитивный;	

В. Символический; Г. Побуждающий.	2. Использование социально-психологической мотивации; 3. Планирование карьеры, развитие персонала; 4. Разработка ритуалов, образов, фирменного стиля организации.
--------------------------------------	---

4. Э. Шейн выделяет следующие механизмы внедрения и закрепления культурных представлений:
- а) первичные;
  - б) вторичные;
  - в) третичные;
  - г) все перечисленные.
5. Первичные механизмы внедрения и закрепления культурных представлений используют при формировании организационной культуры:
- а) на ранних стадиях развития организации;
  - б) на поздних стадиях развития организации;
  - в) для стабильно развивающихся организаций;
  - г) на стадиях кризиса;
  - д) в любом случае.
6. Какое утверждение является неверным:
- а) управление организационной культурой является частью системы управления организацией;
  - б) для формирования ценностного типа отношения к труду предпочтительнее использовать социально-психологические методы управления персоналом;
  - в) управление организационной культурой предполагает ее формирование, поддержание и изменение;
  - г) организация деятельности по формированию организационной культуры включает выявление отклоняющегося от установленных норм поведения, анализ причин отклонений, выбор и реализацию способов корректировки трудового поведения;
  - д) планирование формирования и развития организационной культуры требует формулирования целей, определения предпочтительных типов культуры и основных организационных ценностей, разработки методов закрепления организационных ценностей.
7. Поддержание организационной культуры осуществляется в процессе:
- а) набора персонала;
  - б) адаптации и социализации персонала;
  - в) признания и продвижения сотрудников;
  - г) оценки, обучения и развития персонала;
  - д) перемещения и увольнения персонала;
  - е) социального обеспечения персонала;
  - ж) планирования персонала;
  - з) мотивации персонала;
  - и) все перечисленное.
8. Поддержание организационной культуры требует:
- а) систематической подпитки из избранных субкультур;
  - б) внедрения сторонних лиц;
  - в) развенчания мифов и скандалы;
  - г) навязывания убеждений;
  - д) использования программ адаптации, социализации персонала;
  - е) разработки соответствующих систем коммуникации и оценки персонала.
9. Механизмы изменения организационной культуры на стадии спада:
- а) систематическая подпитка из избранных субкультур;
  - б) реализация проектов развития организации, создание обучающих систем;
  - в) внедрение сторонних лиц;
  - г) развенчание мифов и скандалы;
  - д) навязывание убеждений;
  - е) использование программ адаптации, социализации персонала.
10. Механизмы изменения организационной культуры на стадии зрелости:
- а) систематическая подпитка из избранных субкультур;
  - б) реализация проектов развития организации, создание обучающих систем;

- в) внедрение сторонних лиц;
- г) развенчание мифов и скандалы;
- д) навязывание убеждений;
- е) использование программ адаптации, социализации персонала.

#### Рекомендации по выполнению заданий и подготовке к практическому занятию

При подготовке к занятию следует использовать материалы лекций (тема 8) и литературу, предложенную в качестве основной и дополнительной.

#### Основная литература

[1, 2, 3] – согласно таблице раздела 7.

#### Дополнительная литература

[4-15] – согласно таблице раздела 7.

#### Контрольные вопросы для самопроверки

1. Какие существуют подходы к формированию организационной культуры?
2. Какие выделяются механизмы распространения организационной культуры? В каких случаях они эффективны?
3. В каких случаях возникает необходимость в культурных изменениях?
4. Какие методы изменения организационной культурой известны?
5. Как можно преодолеть сопротивление персонала культурным изменениям?

### **Практическое занятие № 8**

#### **Влияние организационной культуры на организационную эффективность**

Цель работы: формирование общекультурных и профессиональных компетенций на основе углубления и закрепления знаний о направлениях влияния организационной культуры на эффективность функционирования организации.

#### Задание:

1. Выявить показатели работы организации, напрямую и косвенно связанные с культурой организации;
2. Рассмотреть модели влияния организационной культуры на организацию

#### Порядок выполнения:

Достижение поставленной цели осуществляется в процессе обсуждения следующих вопросов:

1. Как проводится оценка эффективности системы управления персоналом организации?
2. Какие модели используются для оценки влияния организационной культуры на организационную эффективность и конкурентоспособность? Опишите их с качественной стороны.
3. Приведите реальные примеры позитивного (негативного) влияния организационной культуры на результативность функционирования организаций.
4. Как, на Ваш взгляд, можно оценивать эффективность организационной культуры?
5. Какие пути повышения организационной эффективности с использованием феномена организационной культуры Вы могли бы предложить?

Форма отчетности: конспект основных понятий, категорий и пояснений в тетради.

#### Задания для самостоятельной работы:

1. Изучение практических ситуаций по теме «Организационная культура и управление персоналом» и ответы на представленные в них вопросы.

2. Укажите правильные ответы:

1. *Оценка эффективности методов развития организационной культуры предполагает:*
  - а) определение экономических результатов деятельности предприятия;
  - б) определение степени социальной защищенности и удовлетворенности персонала;
  - в) оценку результатов деятельности различных функциональных подразделений предприятия;
  - г) все перечисленное.
2. *Организационная культура обеспечивает реализации стратегии организации:*
  - а) поскольку всегда соответствует избранной стратегии;
  - б) поскольку является главным методом управления персоналом;
  - в) если ее характеристики благоприятны для выбранной стратегии;
  - г) никогда.
3. *Прямые показатели эффективности мероприятий по формированию и развитию организационной культуры включают:*
  - а) отношение к труду;
  - б) производительность труда;
  - в) текучесть кадров;
  - г) качество продукции;
  - д) себестоимость производства и реализации;
  - е) лояльность персонала и клиентов;
  - ж) преданность персонала к организации.
4. *К косвенным показателям эффективности мероприятий по формированию и развитию организационной культуры относят:*
  - а) отношение к труду;
  - б) производительность труда;
  - в) текучесть кадров;
  - г) качество продукции;
  - д) себестоимость производства и реализации;
  - е) рентабельность деятельности;
  - ж) лояльность и преданность персонала организации.
5. *В настоящее время имеется ряд моделей влияния организационной культуры на организационную эффективность:*
  - а) модель Г. Хофштеде;
  - б) модель В. Сате;
  - в) модель Т. Питерса и Р. Уотермена;
  - г) модель У. Лэйна и Д. Дистефано;
  - д) модель У. Оучи;
  - е) модель Т. Парсонса;
  - ж) модель Ч. Хэнди;
  - з) все перечисленные.
6. *Какие из утверждений неверны:*
  - а) развитая организационная культура является мощным орудием воздействия на персонал организации;
  - б) формирование развитой организационной культуры – главная цель организации;
  - в) любая организационная культура обеспечивает конкурентные преимущества организации;
  - г) модель В. Сате показывает семь процессов в организации, на которые влияет организационная культура;
  - д) эффективность организационной культуры можно определить по показателю рентабельность продаж (реализации).

Рекомендации по выполнению заданий и подготовке к практическому занятию

При подготовке к занятию следует использовать материалы лекций (тема 8) и литературу, предложенную в качестве основной и дополнительной.

## Основная литература

[1, 2] – согласно таблице раздела 7.

## Дополнительная литература

[5-15] – согласно таблице раздела 7.

### Контрольные вопросы для самопроверки

1. Какие параметры функционирования организации напрямую связаны с организационной культурой?
2. Какие показатели имеют косвенную связь с организационной культурой
3. По каким направлениям может влиять организационная культура на организационную эффективность?
4. Какие возможности предоставляет управление организационной культурой для реализации целей современных компаний?

## **9.2. Методические указания по написанию реферата**

Тема реферата определяется в соответствии с индивидуальным вариантом (варианты 1-25), который выбирается обучающимся самостоятельно и согласуется с преподавателем.

Структура реферата:

- титульный лист;
- содержание;
- введение;
- основная часть, включающая три вопроса согласно плану, предложенному ниже;
- заключение;
- список использованных источников.

Реферат выполняется на одной стороне листа белой стандартной бумаги (формат А4) в соответствии с требованиями, предъявляемые к оформлению учебных работ.

Титульный лист является первой страницей и оформляется в соответствии с утвержденной бланковой документацией. Содержание включает последовательно перечисленные наименования структурных элементов реферата с указанием номеров страниц, на которых эти элементы начинаются. Во введении обосновывается актуальность темы. Исходя из актуальности, логично формулируется цель работы. В соответствии с намеченной целью ставятся конкретные аналитические, исследовательские и практические задачи.

Основная часть реферата включает в себя основные вопросы диагностики, формирования и развития организационной культуры. При этом каждый обучающийся в соответствии с выбранным вариантом разрабатывает свою тему, содержание которой может быть раскрыто в трех предлагаемых подпунктах. Сведения, относящиеся к первым двум подпунктам, являются общеизвестными, широко представлены в научной и учебной литературе. Вопрос третьего подпункта носит проблемный характер, а потому требует творческого подхода к поиску ответа на него.

К рассмотрению в основной части реферата представлены следующие темы:

1. Организационная культура в системе управления персоналом
  1. Понятие, функции и свойства организационной культуры
  2. Содержание организационной культуры
  3. Роль и место организационной культуры в системе управления современным предприятием
2. Организационная культура как ресурс организации
  1. Цель и задачи формирования организационной культуры
  2. Структура организационной культуры
  3. Организационная культура в концепции кадровой политики организации
3. Изучение и оценка организационной культуры
  1. Уровни изучения организационной культуры
  2. Принципы, подходы и методы изучения организационной культуры

3. Оценка организационной культуры и выбор направлений ее совершенствования
4. Основные компоненты организационной культуры
  1. Проявления организационной культуры
  2. Объективные и субъективные элементы организационной культуры
  3. Технологии разработки и внедрения основных компонентов культуры
5. Ценности организационной культуры
  1. Понятие и классификация ценностей
  2. Ценности культуры как основа поведения персонала
  3. Технологии внедрения культурных ценностей
6. Типологии организационной культуры
  1. Подходы к типологизации организационной культуры
  2. Модели национальных особенностей поведения персонала
  3. Эффективность типов организационной культуры
7. Субкультуры в организационной культуре предприятия
  1. Организационная культура как совокупность локальных культур
  2. Субкультурные различия и девиантность в организации
  3. Механизмы преодоления субкультурных различий
8. Лидерство в системе организационной культуры
  1. Значение лидерства и лидеров в организации
  2. Теории лидерства и власти
  3. Методы руководства персоналом и их эффективность в различных типах организационной культуры
9. Формирование и развитие организационной культуры
  1. Факторы, влияющие на организационную культуру
  2. Подходы к формированию организационной культуры
  3. Направления совершенствования организационной культуры
10. Изменение организационной культуры: проблемы и возможности
  1. Необходимость культурных изменений
  2. Механизмы культурных изменений
  3. Проблемы и условия успешного проведения культурных изменений
11. Мотивационный механизм развития организационной культуры
  1. Мотивация персонала как элемент организационной культуры
  2. Теории мотивации
  3. Направления развития трудовой мотивации в различных типах организационной культуры
12. Отбор персонала, соответствующего организационной культуре
  1. Организационная культура в системе кадровой работы
  2. Определение типа сотрудника, идеального для культуры организации
  3. Проблемы отбора персонала, соответствующего организационной культуре, и направления их разрешения
13. Социализация и адаптация персонала к организационной культуре
  1. Понятия организационной социализации и адаптации
  2. Приобщение персонала к организационной культуре
  3. Направления совершенствования системы профессиональной и социокультурной адаптации
14. Оценка и аттестация персонала в различных типах организационной культуры
  1. Организационная культура в системе кадровой работы
  2. Системы оценки результативности персонала
  3. Совершенствование систем оценки и аттестации персонала как фактор развития организационной культуры
15. Коммуникационные технологии и их использование для укрепления организационной культуры
  1. Понятие коммуникации и ее роль в концепции организационной культуры
  2. Речевые и невербальные коммуникации
  3. Развитие коммуникаций в различных типах организационной культуры

16. Информационная культура в системе организационной культуры
  1. Информационное общество и информационная культура
  2. Типы информационной культуры
  3. Проблемы управления информационной культурой персонала и пути их разрешения
17. Организационно-управленческая культура работника
  1. Понятие и содержание организационно-управленческой культуры
  2. Оценка управленческих навыков
  3. Основные направления развития организационно-управленческой культуры
18. Инновационные аспекты управления в организационной культуре
  1. Инновации и организационная культура
  2. Управление инновационной деятельностью
  3. Стимулирование инновационной деятельности как фактор развития организационной культуры
19. Экологическая культура в системе организационной культуры
  1. Понятие экологической культуры
  2. Система экологического управления на предприятии
  3. Совершенствование экологической культуры как фактор долгосрочной эффективности предприятия
20. Этическая культура в системе организационной культуры
  1. Этика бизнеса: универсальные принципы и нравственные нормы
  2. Социальная ответственность в организации
  3. Организационные механизмы внедрения этических принципов и норм
21. Влияние организационной культуры на эффективность организации
  1. Влияние организационной культуры на деятельность руководства и персонала организации
  2. Модели влияния организационной культуры на организационную эффективность
  3. Проблемы повышения эффективности организационной культуры и пути их разрешения
22. Организационная культура как фактор организационного развития
  1. Понятие и значение организационной культуры в управлении организацией
  2. Влияние организационной культуры на организационное развитие
  3. Методы и механизмы формирования организационной культуры, способствующей организационному развитию
23. Организационная культура как фактор повышения эффективности предпринимательской деятельности
  1. Понятие, функции и свойства организационной культуры
  2. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности предприятия
  3. Направления повышения эффективности организационной культуры
24. Управление организационной культурой как важнейший элемент системы управления организацией
  1. Организационная культура как объект управления
  2. Процесс управления организационной культурой
  3. Функциональное содержание управления организационной культурой
25. Развитие организационной культуры как критерий эффективности управления персоналом
  1. Понятие и сущность организационной культуры
  2. Организационная культура как объект и субъект управления
  3. Методы и механизмы развития организационной культуры

Разработка теоретической части реферата требует первоначальной подготовки материала. Для этого обучающемуся следует изучить имеющиеся литературные (научные, учебные, учебно-методические) и Интернет-источники по теме, подобрать необходимый материал и произвести его композиционное структурирование.

В процессе поиска и отбора источников необходимо составлять их библиографический список.

Обучающийся должен иметь в виду, что в процессе изложение материала следует делать выводы, рекомендации по возможности (невозможности) практического использования тех или иных концепций, а цитирование должно осуществляться в соответствии с предъявляемыми требованиями.

В третьем («проблемном») вопросе обучающемуся необходимо изложить свое мнение, попытаться аргументировать его и предложить сферу возможного практического применения.

Список использованных источников должен в обязательном порядке содержать научную, учебную, методическую литературу, а также периодические издания, рассматривающие вопросы организационной культуры и социального управления. Этот список должен включать не менее 10 источников, причем 3-4 из них должны быть изданы за последние три года.

Общий объем работы определяется полнотой изложения материала и составляет приблизительно 15-20 страниц в компьютерном исполнении (шрифт Times New Roman-14, межстрочный интервал полуторный, верхнее и нижнее поля по 2 см, левое – 3 см, правое – 1 см, с автоматической расстановкой переносов).

Выполненный с учетом всех предъявляемых требований реферат следует сдать на проверку не позднее, чем за 10 дней до начала экзаменационной сессии.

Если при проверке в работе обнаружены ошибки и недочеты, она возвращается на исправление. После доработки ее необходимо вновь сдать преподавателю, при этом страницы, на которых были написаны замечания, прикладываются, но не подшиваются.

Зачтенный реферат является допуском обучающегося к зачету.

## **10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

1. Microsoft Windows Professional Russian
2. Microsoft Office Russian
3. Антивирусное программное обеспечение Kaspersky Security

## **11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

<i>Вид занятия</i>	<i>Наименование аудитории</i>	<i>Перечень основного оборудования</i>	<i>№ ПЗ</i>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Лк	Лекционная аудитория (мультимедийный класс)	Интерактивная доска SMART Board 680i2/Unifl, Интерактивный планшет Wacom PL-720, Колонки Microlab Solo-7C, Ноутбук Samsung R610<NP-R610-FS08>, Телевизор плазменный Samsung 63 PS-63A756T1M	-
ПЗ	Дисплейный класс	Системный блок AMD A10-7800 Radeon R7 (12 шт.), Системный блок для слабовидящих пользователей AMD A10-7850K (1 шт.), Монитор Philips233 V5QHABP (13 шт.)	ПЗ № 1-4
Р	Читальный зал №1	Оборудование 10 ПК i5-2500/H67/4Gb(монитор TFT19 Samsung); принтер HP LaserJet P2055D	-

1	2	3	4
СР	Читальный зал №1	Оборудование 10 ПК i5-2500/Н67/4Gb(монитор TFT19 Samsung); принтер HP LaserJet P2055D	-

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ  
ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**1. Описание фонда оценочных средств (паспорт)**

<b>№ компетенции</b>	<b>Элемент компетенции</b>	<b>Раздел</b>	<b>Тема</b>	<b>ФОС</b>
<i>ОК-6</i>	Способность работать в коллективе, толерантно воспринимать социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	<b>1.</b> Сущность организационной культуры	1.1. Понятие организационной культуры	Вопросы к зачету 1.1 Тест
		<b>3.</b> Основные компоненты организационной культуры	3.3. Составные элементы организационной культуры	Вопросы к зачету 3.3 Тест
		<b>4.</b> Факторы, влияющие на организационную культуру	4.1. Внутренние и внешние факторы формирования организационной культуры 4.2. Предпосылки формирования российской организационной культуры	Вопросы к зачету 4.1-4.2 Тест
		<b>5.</b> Субкультуры в организациях	5.1. Понятие субкультуры 5.2. Виды субкультур	Вопросы к зачету 5.1-5.2 Тест
		<b>6.</b> Типологии организационной культуры	6.2. Модели учета национальных особенностей культуры	Вопросы к зачету 6.2 Тест
		<b>8.</b> Управление организационной культурой	8.1. Управление организационной культурой в системе управления организацией	Вопросы к зачету 8.1 Тест
<i>ПК-32</i>	Владение навыками диагностики организационной культуры и умение применять их на практике, умение обеспечивать соблюдение этических норм взаимоотношений в организации	<b>1.</b> Сущность организационной культуры	1.1. Понятие организационной культуры 1.2. Структура культуры 1.3. Функции организационной культуры	Вопросы к зачету 1.1-1.3 Тест
		<b>2.</b> Системный подход к изучению организационной культуры	2.1. Организационная культура как системное образование 2.2. Уровни изучения организационной культуры	Вопросы к зачету 2.1-2.2 Тест
		<b>3.</b> Основные компоненты организационной культуры	3.1. Структурные характеристики организационной культуры 3.2. Миссия, имидж и репутация организации 3.3. Составные элементы организационной культуры	Вопросы к зачету 3.1-3.3 Тест
		<b>4.</b> Факторы, влияющие на организационную культуру	4.1. Внутренние и внешние факторы формирования организационной культуры	Вопросы к зачету 4.1 Тест
		<b>5.</b> Субкультуры в организациях	5.3. Сильные и слабые культуры 5.4. Уровень развития организационной культуры	Вопросы к зачету 5.3-5.4 Тест

		<b>6.</b> Типологии организационной культуры	6.1. Подходы к выделению типов организационной культуры и их характеристики 6.2. Модели учета национальных особенностей культуры	Вопросы к зачету 6.1-6.2 Тест
		<b>7.</b> Анализ и исследование организационной культуры	7.1. Содержание анализа организационной культуры 7.2. Методология и методы исследования организационной культуры	Вопросы к зачету 7.1-7.2 Тест
		<b>8.</b> Управление организационной культурой	8.1. Управление организационной культурой в системе управления организацией 8.2. Формирование организационной культуры 8.3. Механизмы распространения организационной культуры 8.4. Методы поддержания и изменения организационной культуры 8.5. Влияние организационной культуры на организационную эффективность	Вопросы к зачету 8.1-8.5 Тест

## 2. Вопросы к зачету

№ п/п	Компетенции		ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ	№ и наименование раздела
	Код	Определение		
1	2	3	4	5
1.	ОК-6	Способность работать в коллективе, толерантно воспринимать социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	1.1. Понятие организационной культуры	1. Сущность организационной культуры
			3.3. Составные элементы организационной культуры	3. Основные компоненты организационной культуры
			4.1. Внутренние и внешние факторы формирования организационной культуры	4. Факторы, влияющие на организационную культуру
			4.2. Предпосылки формирования российской организационной культуры	
			5.1. Понятие субкультуры	5. Субкультуры в организациях
			5.2. Виды субкультур	
			6.2. Модели учета национальных особенностей культуры	6. Типологии организационной культуры
			8.1. Управление организационной культурой в системе управления организацией	8. Управление организационной культурой
2.	ПК-32	Владение навыками диагностики организационной культуры и умение применять их на практике, умение обеспечивать соблюдение эти-	1.1. Понятие организационной культуры	1. Сущность организационной культуры
			1.2. Структура культуры	
			1.3. Функции организационной культуры	
			2.1. Организационная культура как системное образование	2. Системный подход к изучению организационной культуры
			2.2. Уровни изучения организационной культуры	

1	2	3	4	5	
		ческих норм взаимоотношений в организации	<b>3.1.</b> Структурные характеристики организационной культуры	<b>3.</b> Основные компоненты организационной культуры	
			<b>3.2.</b> Миссия, имидж и репутация организации		
			<b>3.3.</b> Составные элементы организационной культуры		
				<b>4.1.</b> Внутренние и внешние факторы формирования организационной культуры	<b>4.</b> Факторы, влияющие на организационную культуру
				<b>5.3.</b> Сильные и слабые культуры	<b>5.</b> Субкультуры в организациях
				<b>5.4.</b> Уровень развития организационной культуры	
				<b>6.1.</b> Подходы к выделению типов организационной культуры и их характеристики	<b>6.</b> Типологии организационной культуры
				<b>6.2.</b> Модели учета национальных особенностей культуры	
				<b>7.1.</b> Содержание анализа организационной культуры	<b>7.</b> Анализ и исследование организационной культуры
				<b>7.2.</b> Методология и методы исследования организационной культуры	
				<b>8.1.</b> Управление организационной культурой в системе управления организацией	<b>8.</b> Управление организационной культурой
				<b>8.2.</b> Формирование организационной культуры	
				<b>8.3.</b> Механизмы распространения организационной культуры	
				<b>8.4.</b> Методы поддержания и изменения организационной культуры	
				<b>8.5.</b> Влияние организационной культуры на организационную эффективность	

### 3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций

Показатели	Оценка	Критерии
<p>Знать (ОК-6):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– культурные ценности;</li> <li>– субкультурные различия;</li> </ul> <p>(ПК-32):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– сущность организационной культуры;</li> <li>– методы исследования организационной культуры;</li> </ul> <p>Уметь (ОК-6):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– анализировать факторы, влияющие на организационную культуру;</li> </ul> <p>(ПК-32):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– анализировать организационную культуру, оценивать влияние ее ключевых элементов на персонал, организацию и ее внешнюю среду;</li> <li>– разрабатывать управленческие решения, направленные на развитие организационной культуры;</li> </ul>	<b>зачтено</b>	<p>Оценка «зачтено» выставляется обучающемуся, если он:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- глубоко усвоил материал, исчерпывающе полно, четко и логически последовательно его излагает;</li> <li>- знает сущность организационной культуры, культурных ценностей, субкультурные различия в поведении персонала и методы исследования организационной культуры;</li> <li>- умеет анализировать внутренние и внешние факторы, влияющие на организационную культуру, а также влияние ключевых элементов организационной культуры на персонал, на организацию и на внешнюю среду;</li> <li>- способен разрабатывать управленческие решения по развитию организационной культуры;</li> <li>- владеет современными технологиями управления коллективом и навыками оценки социальной и экономической эффективности мероприятий по совершенствованию систе-</li> </ul>

Владеть (ОК-6): – современными технологиями управления коллективом; (ПК-32): – навыками оценки экономической и социальной эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом и развитию организационной культуры.		мы управления персоналом организаций и развитию организационной культуры
	<b>не зачтено</b>	Оценка «не зачтено» выставляется обучающемуся, если он: - не знает значительной части программного материала; - допускает существенные ошибки в его изложении. Оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, не освоившим необходимых компетенций.

#### **4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности**

Дисциплина «Организационная культура» направлена на ознакомление с сущностью и содержанием организационной культуры, основными подходами и методами формирования и развития культуры организации; на получение теоретических знаний и практических навыков исследования и воздействия на организационную культуру с целью ее совершенствования для их дальнейшего использования в практической деятельности.

Изучение дисциплины «Организационная культура» предусматривает:

- лекции,
- практические занятия;
- самостоятельную работу обучающихся;
- написание реферата;
- зачет.

В ходе освоения раздела 1 «Сущность организационной культуры» обучающиеся должны уяснить понятие, характеристики, структуру и функции организационной культуры.

Освоение раздела 2 «Системный подход к изучению организационной культуры» предполагает выявление сущности организационной культуры как сложного системного социального образования; уяснение особенностей ее изучения с использованием трехуровневой модели Э. Шейна.

При освоении раздела 3 «Основные компоненты организационной культуры» следует уяснить структурные характеристики, определить составные элементы организационной культуры и их значение для формирования и развития культуры современных организаций.

В ходе освоения раздела 4 «Факторы, влияющие на организационную культуру» обучающиеся должны выяснить, какие факторы внутренней и внешней среды оказывают влияние на культуру организации, механизмы этого влияния, а также уяснить необходимость учета национальных культурных особенностей поведения персонала при управлении культурой организации.

При освоении раздела 5 «Субкультуры в организациях» обучающиеся должны уяснить сущность, особенности и условия формирования субкультур; выявить субкультурные различия; определить понятие «сильная и слабая культура», освоить методы оценки уровня развития культуры организации.

В ходе освоения раздела 6 «Типологии организационной культуры» обучающиеся должны изучить существующие подходы к выделению типов организационной культуры; рассмотреть характеристики типов культуры, представленные в разных моделях (К.С. Кэмерона и Р.Э. Куинна; Т.Е. Дила и А.А. Кеннеди; Г. Хофштеде; У. Лэйна и Д. Дистефано и др.).

Освоение раздела 7 «Анализ и исследование организационной культуры» направлено на уяснение обучающимися содержания анализа организационной культуры, этапов проведения анализа, принципов и стратегий исследования, освоение методов исследования культуры организации и интерпретации получаемых результатов.

В ходе освоения раздела 8 «Управление организационной культурой» обучающиеся должны уяснить место управления организационной культурой в системе управления орга-

низации, а также сущность основных видов работ по управлению культурой – формирование, поддержание и изменение; освоить методы оценки мероприятий по управлению организационной культурой; изучить модели, отражающие влияние культуры на организацию (модель В. Сате; Т. Питерса и Р. Уотермена; Т. Парсонса; Р. Квина и Д. Рорбаха; Д. Денисона).

В процессе изучения дисциплины рекомендуется на первом этапе обратить внимание на понятийно-категориальный аппарат дисциплины. Овладение ключевыми понятиями является важным этапом в освоении содержания основных методов и инструментов управления организационной культурой конкретных организаций.

На втором этапе целесообразно тщательно изучить существующие подходы к анализу сложившейся в организации культуры и методы ее формирования. Это позволит применять соответствующие методы в практической деятельности в неизменном виде, либо путем их адаптации к конкретным условиям и проблемам.

В процессе проведения практических занятий происходит закрепление знаний, формирование умений и навыков реализации представления об основных методах исследования организационной культуры и управленческого воздействия на нее с целью обеспечения эффективной работы в коллективе, толерантного восприятия культурных различий, соблюдения этических норм взаимоотношений в организации, личностного и организационного роста.

Предусмотрено проведение аудиторных занятий (в виде лекций и практических занятий) в сочетании с самостоятельной работой.

Самостоятельную работу необходимо начинать с проработки конспекта лекций, обобщения, систематизации, углубления и конкретизации полученных теоретических знаний с использованием основной и дополнительной литературы, а также рекомендуемых ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

В процессе консультации с преподавателем обучающиеся могут прояснять вопросы, вызвавшие трудности при самостоятельной работе, а также материал, имеющий отношение к маркетинговой деятельности организации.

Другим направлением самостоятельной работы является написание реферата. Данный вид работы предусматривает разработку отдельных аспектов исследования, формирования и развития организационной культуры в соответствии с индивидуальным заданием, выдаваемым преподавателем. Методические указания по выполнению данного вида работы представлены в разделе 9.2, критерии оценивания приведены в Приложении 4.

К зачету допускаются обучающиеся, выполнившие все практические работы, предусмотренные настоящей рабочей программой (перечень работ представлен в разделе 4, методические указания по выполнению заданий и их оформлению – в разделе 9.1).

## **АННОТАЦИЯ**

### **рабочей программы дисциплины**

### **Организационная культура**

#### **1. Цель и задачи дисциплины**

Получение обучающимися знаний в области теоретико-методологических основ анализа, формирования, поддержания и развития организационной культуры как инструмента социального воздействия на персонал организации, а также понимание общих закономерностей и культурных стереотипов поведения человека на рабочем месте. Это обеспечивает возможность эффективного управления организацией и достижение ее конкурентоспособного положения на рынке.

Задачи изучения дисциплины:

- ознакомление обучающихся с основными принципами управления организационной культурой;
- получение навыков поиска, анализа и оценки информации для подготовки и принятия управленческих решений, связанных с организационной культурой;
- получение представлений о существующих моделях влияния организационной культуры на организационную эффективность.

#### **2. Структура дисциплины**

2.1 Распределение трудоемкости по отдельным видам учебных занятий, включая самостоятельную работу: лекции – 17 часов; практические занятия – 17 часов, самостоятельная работа – 38 часов.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 72 часа, 2 зачетных единицы

2.2 Основные разделы дисциплины:

- 1 – Сущность организационной культуры.
- 2 – Системный подход к изучению организационной культуры.
- 3 – Основные компоненты организационной культуры.
- 4 – Факторы, влияющие на организационную культуру.
- 5 – Субкультуры в организациях.
- 6 – Типологии организационной культуры.
- 7 – Анализ и исследование организационной культуры.
- 8 – Управление организационной культурой.

#### **3. Планируемые результаты обучения (перечень компетенций)**

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

- ОК-6 Способность работать в коллективе, толерантно воспринимать социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;
- ПК-32 Владение навыками диагностики организационной культуры и умение применять их на практике, умение обеспечивать соблюдение этических норм взаимоотношений в организации.

#### **4. Вид промежуточной аттестации: зачет**

*Протокол о дополнениях и изменениях в рабочей программе  
на 20\_\_-20\_\_ учебный год*

1. В рабочую программу по дисциплине вносятся следующие дополнения:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. В рабочую программу по дисциплине вносятся следующие изменения:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Протокол заседания кафедры № \_\_\_\_\_ от «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.,  
*(разработчик)*

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_  
*(подпись)*

\_\_\_\_\_  
*(Ф.И.О.)*

## ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### 1. Описание фонда оценочных средств (паспорт)

№ компетенции	Элемент компетенции	Раздел	Тема	ФОС
ОК-6	Способность работать в коллективе, толерантно воспринимать социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	1. Сущность организационной культуры	1.1. Понятие организационной культуры	Реферат
		3. Основные компоненты организационной культуры	3.3. Составные элементы организационной культуры	Реферат
		4. Факторы, влияющие на организационную культуру	4.1. Внутренние и внешние факторы формирования организационной культуры 4.2. Предпосылки формирования российской организационной культуры	Реферат
		5. Субкультуры в организациях	5.1. Понятие субкультуры 5.2. Виды субкультур	Реферат; отчет по ПЗ
		6. Типологии организационной культуры	6.2. Модели учета национальных особенностей культуры	Реферат
		8. Управление организационной культурой	8.1. Управление организационной культурой в системе управления организацией	Реферат; отчет по ПЗ
ПК-32	Владение навыками диагностики организационной культуры и умение применять их на практике, умение обеспечивать соблюдение этических норм взаимоотношений в организации	1. Сущность организационной культуры	1.1. Понятие организационной культуры 1.2. Структура культуры 1.3. Функции организационной культуры	Реферат
		2. Системный подход к изучению организационной культуры	2.1. Организационная культура как системное образование 2.2. Уровни изучения организационной культуры	Реферат
		3. Основные компоненты организационной культуры	3.1. Структурные характеристики организационной культуры 3.2. Миссия, имидж и репутация организации 3.3. Составные элементы организационной культуры	Реферат
		4. Факторы, влияющие на организационную культуру	4.1. Внутренние и внешние факторы формирования организационной культуры	Реферат
		5. Субкультуры в организациях	5.3. Сильные и слабые культуры 5.4. Уровень развития организационной культуры	Реферат; отчет по ПЗ

		<b>6.</b> Типологии организационной культуры	6.1. Подходы к выделению типов организационной культуры и их характеристики 6.2. Модели учета национальных особенностей культуры	Реферат
		<b>7.</b> Анализ и исследование организационной культуры	7.1. Содержание анализа организационной культуры 7.2. Методология и методы исследования организационной культуры	Реферат; отчет по ПЗ
		<b>8.</b> Управление организационной культурой	8.1. Управление организационной культурой в системе управления организацией 8.2. Формирование организационной культуры 8.3. Механизмы распространения организационной культуры 8.4. Методы поддержания и изменения организационной культуры 8.5. Влияние организационной культуры на организационную эффективность	Реферат; отчет по ПЗ

## 2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций

Показатели	Оценка	Критерии
<p><b>Знать</b> (ОК-6):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– культурные ценности;</li> <li>– субкультурные различия;</li> </ul> <p>(ПК-32):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– сущность организационной культуры;</li> <li>– методы исследования организационной культуры;</li> </ul> <p><b>Уметь</b> (ОК-6):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– анализировать факторы, влияющие на организационную культуру;</li> </ul> <p>(ПК-32):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– анализировать организационную культуру, оценивать влияние ее ключевых элементов на персонал, организацию и ее внешнюю среду;</li> <li>– разрабатывать управленческие решения, направленные на развитие организационной культуры;</li> </ul> <p><b>Владеть</b> (ОК-6):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– современными технологиями управления коллективом;</li> </ul> <p>(ПК-32):</p>	<b>зачтено</b>	<p>Оценка «зачтено» выставляется, если обучающийся:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- в работе использует научную, учебную, методическую литературу по исследуемой проблеме;</li> <li>- демонстрирует знание сущности организационной культуры, культурных ценностей и методов исследования культуры организации;</li> <li>- провел анализ факторов, влияющих на формирование и развитие организационной культуры;</li> <li>- отразил влияние организационной культуры и ее ключевых элементов на результаты деятельности организации;</li> <li>- продемонстрировал способности разрабатывать управленческие решения с целью развития организационной культуры и оценивать их экономическую и социальную эффективность;</li> <li>- оформил работу в соответствии с предъявляемыми требованиями;</li> <li>- четко и аргументированно отвечает на вопросы по анализируемой теме.</li> </ul>
	<b>не зачтено</b>	<p>Оценка «не зачтено» выставляется, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- библиография ограничена;</li> <li>- в работе нет должного анализа информации по исследуемой проблеме, либо отсутствует описание передового опыта работы;</li> <li>- обучающийся затрудняется отвечать на вопросы по анализируемой теме, либо не способен</li> </ul>

<p>– навыками оценки экономической и социальной эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом и развитию организационной культуры.</p>		<p>анализировать организационную культуру и вносить предложения по ее совершенствованию; - оформление работы не соответствует требованиям.</p>
---	--	--

Программа составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом от «14» декабря 2015 г. № 1461

для набора 2018 года и учебным планом ФГБОУ ВО «БрГУ» для очной формы обучения от «12» марта 2018 г. № 130, заочной формы обучения от «12» марта 2018 г. № 130

**Программу составил:**

Грудистова Е.Г., доцент баз. кафедры МиИТ, доцент, к.э.н. \_\_\_\_\_

Рабочая программа рассмотрена и утверждена на заседании базовой кафедры МиИТ

от «19» декабря 2018 г., протокол № 8

И.о. заведующего базовой кафедрой МиИТ \_\_\_\_\_ Е.И. Луковникова

**СОГЛАСОВАНО:**

И.о. заведующего выпускающей базовой кафедрой МиИТ \_\_\_\_\_ Е.И. Луковникова

Директор библиотеки \_\_\_\_\_ Т.Ф. Сотник

Рабочая программа одобрена методической комиссией факультета ФЭиУ

от «28» декабря 2018 г., протокол № 4

Председатель методической комиссии факультета \_\_\_\_\_ Е.В. Трапезникова

**СОГЛАСОВАНО:**

Начальник учебно-методического управления \_\_\_\_\_ Г.П. Нежевец

Регистрационный № \_\_\_\_\_