

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

---

Институт государственной службы и управления

Кафедра труда и социальной политики

УТВЕРЖДЕНА

кафедрой труда и социальной политики

Протокол от «28» июня 2017 г. № 18

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.Б.12 Управление организационной культурой**

---

*(индекс, наименование дисциплины (модуля), в соответствии с учебным планом)*

Управ.орг.культ.

---

*(краткое наименование дисциплины)*

**38.04.03 Управление персоналом**

---

*(код, наименование направления подготовки)*

**Управление карьерой персонала**

---

*(направленность (профиль))*

**магистр**

---

*(квалификация)*

**заочная**

---

*(форм(ы) обучения)*

**Год набора – 2018**

**Москва, 2017**

**Автор–составитель:**

Доктор социологических наук, доцент,  
профессор кафедры управления персоналом Коростылева Н.Н.

**Заведующий кафедрой**

Заведующий кафедрой труда и социальной политики, доктор экономических наук, профессор Калашников С.В.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине , соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы.....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	5
3. Содержание и структура дисциплины .....	5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине .....	6
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....	26
6 Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методического обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	29
6.1. Основная литература .....	29
6.2. Дополнительная литература .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы .....	29
6.4. Нормативные правовые документы .....	30
6.5. Интернет-ресурсы.....	30
6.6. Иные источники.....	30
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	31

## 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1 Дисциплина Б1.Б.12 «Управление организационной культурой» обеспечивает овладение следующими компетенциями: с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-4	способность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности	УК ОС-4.2	управление развитием организационной культуры.

1.2 В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
управление развитием организационной культуры.	УК ОС-4.2	на уровне знаний: обладать знанием теории организационной культуры.
		на уровне умений: умения, необходимые для управления развитием организационной культуры.
		на уровне навыков: анализа и применения успешных практик по вопросам развития организационной культуры и соответствующих социальных программ.

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

### Объем дисциплины

Общая трудоемкость Б1.Б.12 «Управление организационной культурой» составляет 1 зачетную единицу, 36 часов.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем составляет 10 часов: лекции – 4 часа, практические занятия – 6 часов. Самостоятельная работа составляет 22 часа. Контроль – 4 часа.

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.Б.12 «Управление организационной культурой» входит в Блок 1. «Дисциплины (модули)».

Дисциплина Б1.Б.12 «Управление организационной культурой» изучается на 2 курсе в 3 семестре обучения.

Дисциплина опирается на знания, полученные при изучении дисциплины Б1.Б.8 «Современные тенденции управления персоналом».

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет в 3 семестре.

### 3. Содержание и структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.					СРС	Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации***
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Объект, предмет, задачи и содержанке дисциплины «Управление организационной культурой»	2	2					О, Д
Тема 2	Теоретические и методологические проблемы изучения организационной культуры	4	2				2	КС
Тема 3	Проблемы формирования и развития организационной культуры	7			2		5	О, Д
Тема 4	Проблемы диагностики организационной культуры	7			2		5	КС
Тема 5	Возможности и ограничения целенаправленного управления организационной культурой	7			2		5	О, Д
Тема 6	Проблемы управления организационной культурой в мультинациональн ых организациях	7					5	Эс,Т
Промежуточная аттестация		4						За
Всего:		36	4		6		22	

*Примечание:*

\* – при применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий в соответствии с учебным планом;

\*\* – разработчик указывает необходимые формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), доклад (Д), эссе (Эс), реферат и др.

Используемые сокращения приводятся после таблицы в примечании.

\*\*\* - разработчик указывает необходимые формы промежуточной аттестации: экзамен (Экз), зачет (За), зачет с оценкой (ЗаО) и др.

Используемые сокращения приводятся после таблицы в примечании.

## **Содержание дисциплины**

### **Тема 1. Объект, предмет, задачи и содержание дисциплины «Управление организационной культурой»**

Объект, предмет, задачи и содержание дисциплины «Управление организационной культурой». Логическая структура курса. Междисциплинарные связи. История становления понятия «организационная культура».

### **Тема 2. Теоретические и методологические проблемы изучения организационной культуры**

Генезис организационной культуры. Современные теоретические представления об организационной культуре. Проблемы понимания и определения организационной культуры. Сходства и отличия различных подходов к пониманию организационной культуры.

Уровни анализа и структурные компоненты организационной культуры. Основные элементы организационной культуры. Функции организационной культуры. Свойства организационной культуры. Динамическая модель организационной культуры Э. Шейна.

Соотношение национальной и организационной культур. Национальные деловые культуры. Типологии организационных культур.

Основания для выделения типов организационных культур. Типологии, построенные с использованием одного теоретического конструкта: соотношение власти в организации (Р. Акофф), характеристики управленческих решений (Т. Дилл и Л. Кеннеди).

### **Тема 3. Проблемы формирования и развития организационной культуры**

Формирование организационной культуры в процессе развития организации. Функции организационной культуры. Влияние культуры на эффективность деятельности организации.

Психологические механизмы возникновения культуры в новых группах. Роль значимых событий в формировании культуры организации. Роль лидерства в формировании и развитии организационной культуры.

Эволюция организационной культуры в процессе смены «жизненных циклов» организации. Психологическая динамика трансформационных изменений организации и ее культуры. Особенности организационной культуры на разных стадиях развития организации. Причины «распада» организационной культуры.

Факторы, обуславливающие необходимость изменения организационной культуры. Причины сопротивления изменениям организационной культуры со стороны сотрудников.

### **Тема 4. Проблемы диагностики организационной культуры**

Методологические проблемы диагностики организационной культуры. Основные методические подходы к изучению культуры организации. Цели проведения анализа организационной культуры. Примеры конкретных методик диагностики организационной культуры. Идеографические и формализованные методы диагностики: типы методик, их возможности и ограничения. Диагностическая модель организационной культуры. Концептуальная схема и методический комплекс социально-психологической диагностики организационной культуры. Процесс сбора данных. Анализ данных. Оценка результатов диагностики.

Модель клинического исследования организационной культуры Э. Шейна. Примеры опросных методик для диагностики оргкультуры: методика ОСАИ К. Камерона и Р. Куинна; методика «Оценка привлекательности культуры организации» В.М. Снеткова; опросник «Субъективная оценка организационной культуры» А. Майера. Концептуальная схема и методический комплекс социально-психологической диагностики организационной культуры. Процесс сбора данных. Анализ данных. Оценка результатов диагностики. Этические проблемы при изучении организационных культур.

### **Тема 5 Возможности и ограничения целенаправленного управления организационной культурой**

Организационное развитие как целенаправленный процесс изменения культуры. Этапы процесса формирования, поддержания и изменения организационной культуры: диагностика сложившейся культуры, определение содержания необходимой организационной культуры, сравнение желательной и существующей культур, внедрение новых элементов культуры. Условия, которые определяют необходимость и возможность изменения организационной культуры.

Основные элементы системы «формирования и поддержания организационной культуры. Роль лидерства в формировании и развитии организационной культуры. Соответствие персонала параметрам организационной культуры. Адаптация и обучение персонала как средство поддержания организационной культуры. Мотивация персонала как элемент организационной культуры. Коммуникационные каналы и средства управления организации организационной культуры. Мифология и мифотворчество в организации. Корпоративные правила. Корпоративный кодекс как инструмент укрепления организационной культурой. Организационные обычаи и ритуалы. Внутренний PR. Корпоративные мероприятия. Функции и задачи менеджера/специалиста по организационной культуре.

Факторы, обуславливающие необходимость изменения оргкультуры. Методы и технологии изменения организационной культуры. Изменения оргкультуры на разных стадиях развития организации. Способы обеспечения психологической безопасности при внедрении изменений оргкультуры. Функции, бизнес-процессы и ключевые показатели эффективности управления организационной культурой

### **Тема 6. Проблемы управления организационной культурой в мультинациональных организациях**

Национальная деловая культура. Слои и уровни культуры. Понятия национального менталитета и национального характера. Влияние национальной культуры на поведение персонала. Национальные особенности российской деловой культуры, факторы, ее определяющие.

Кросс культурные коммуникации и факторы, на них влияющие. Этические аспекты межкультурных коммуникаций. Этноцентризм, ксенофобии, стереотипы и предрассудки. Кросскультурный шок и типичные ошибки общения. Вербальные и невербальные коммуникации, их взаимосвязь с культурой. Повышение эффективности коммуникаций.

Сущность кросс культурных конфликтов и причины их возникновения. Особенности конфликтов, возникающих в деятельности международных корпораций в России и российских компаний, работающих с зарубежными партнерами. Подходы к разрешению кросс культурных конфликтов.

Повышение эффективности внешних и внутренних деловых коммуникаций, отождествляемых в условиях кросскультурного взаимодействия. Развитие навыков кросскультурной компетентности

#### 4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.Б.12 «Управление организационной культурой» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема (раздел)		Формы (методы) текущего контроля успеваемости
Тема 1	Объект, предмет, задачи и содержание дисциплины «Управление организационной культурой»	Опрос, доклад
Тема 2	Теоретические и методологические проблемы изучения организационной культуры	Круглый стол
Тема 3	Проблемы формирования и развития организационной культуры	Опрос, доклад
Тема 4	Проблемы диагностики организационной культуры	Круглый стол
Тема 5	Возможности и ограничения целенаправленного управления организационной культурой	Опрос, доклад
Тема 6	Проблемы управления организационной культурой в мультинациональных организациях	Эссе, тестирование

4.1.2. Зачет проводится с применением следующих методов (средств): в устной форме по вопросам и практическим заданиям (кейсам).

#### 4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Преподаватель оценивает уровень подготовленности обучающихся к занятию по следующим показателям:

- устные ответы на вопросы преподавателя по теме занятия,
- участие в обсуждении вопросов круглого стола;
- написание эссе;
- выступление с докладами,
- участие в обсуждении докладов.

Критерии оценивания доклада:

- степень усвоения понятий и категорий по теме;
- умение работать с документальными и литературными источниками;
- грамотность изложения материала;
- самостоятельность работы, наличие собственной обоснованной позиции.
- участие в работе круглого стола.
- написание и презентация рефератов по темам .

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы 70% из 100% (70 баллов из 100) - вклад по результатам посещаемости занятий, активности на занятиях, выступления с докладами, участия в обсуждениях докладов других обучающихся, ответов на вопросы преподавателя в ходе занятия.

## **Типовые оценочные средства по темам**

### **Тема 1. Объект, предмет, задачи и содержание дисциплины «Управление организационной культурой»**

Вопросы для подготовки к опросам по темам:

1. Объект, предмет организационной культуры.
2. Задачи и содержание дисциплины «Управление организационной культурой».
3. Понятия «организационная культура»: подходы к исследованию
4. Современные теоретические представления об организационной культуре.

Примерные темы для подготовки докладов:

1. История становления понятия «организационная культура».
2. Современные представления об организационной культуре.

### **Тема 2. Теоретические и методологические проблемы изучения организационной культуры** (интегративное занятие, работа в микрогруппах)

**Вопросы для подготовки к круглому столу:**

1. Что такое «генезис организационной культуры»?
2. Какие современные теоретические представления об организационной культуре вы знаете?
3. Назовите сходства и отличия различных подходов к пониманию организационной культуры.
4. Проанализируйте уровни анализа и структурные компоненты организационной культуры.
5. Назовите основные элементы организационной культуры и функции организационной культуры.
6. Какие модели кросс культурного поведения и типы национальных деловых культур вы знаете?

### **Тема 3. Проблемы формирования и развития организационной культуры**

Вопросы для подготовки к опросам по темам:

1. Формирования организационной культуры в процессе развития организации. Функции организационной культуры.
2. Влияние культуры на эффективность деятельности организации.
3. Психологические механизмы возникновения культуры в новых группах.
4. Роль значимых событий в формировании культуры организации.
5. Роль лидерства в формировании и развитии организационной культуры.
6. Эволюция организационной культуры в процессе смены «жизненных циклов» организации.

Примерные темы для подготовки докладов:

1. Психологическая динамика трансформационных изменений организации и ее культуры.
2. Особенности организационной культуры на разных стадиях развития организации. Причины «распада» организационной культуры.

3. Факторы, обуславливающие необходимость изменения организационной культуры.
4. Причины сопротивления изменениям организационной культуры со стороны сотрудников.

#### **Тема 4. Проблемы диагностики организационной культуры**

Вопросы для подготовки к круглому столу по темам:

1. Методологические проблемы диагностики организационной культуры.
2. Основные методические подходы к изучению культуры организации.
3. Цели проведения анализа организационной культуры. Примеры конкретных методик диагностики организационной культуры.
4. Идеографические и формализованные методы диагностики: типы методик, их возможности и ограничения.
5. Диагностическая модель организационной культуры.
6. Концептуальная схема и методический комплекс социально-психологической диагностики организационной культуры.
7. Процесс сбора данных. Анализ данных. Оценка результатов диагностики.

Примерные темы для подготовки докладов:

1. Модель клинического исследования организационной культуры Э. Шейна.
2. Опросная методика для диагностики организационной культуры: методика ОСАИ К. Камерона и Р. Куинна (Процесс сбора данных. Анализ данных. Оценка результатов диагностики)
3. Опросная методика для диагностики организационной культуры: методика «Оценка привлекательности культуры организации» В.М. Снеткова.
4. Опросная методика для диагностики организационной культуры: опросник «Субъективная оценка организационной культуры» А. Майера.
5. Концептуальная схема и методический комплекс социально-психологической диагностики организационной культуры.
6. Процесс сбора данных. Анализ данных. Оценка результатов диагностики. Этические проблемы при изучении организационных культур.

#### **Тема 5 Возможности и ограничения целенаправленного управления организационной культурой**

Вопросы для подготовки к опросам по темам:

1. Организационное развитие как целенаправленный процесс изменения культуры.
2. Этапы процесса формирования, поддержания и изменения организационной культуры: диагностика сложившейся культуры, определение содержания необходимой организационной культуры, сравнение желательной и существующей культур, внедрение новых элементов культуры.
3. Условия, которые определяют необходимость и возможность изменения организационной культуры.
4. Основные элементы системы «формирования и поддержания организационной культуры».
5. Роль лидерства в формировании и развитии организационной культуры
6. Соответствие персонала параметрам организационной культуры.
7. Адаптация и обучение персонала как средство поддержания

организационной культуры.

Примерные темы для подготовки докладов:

1. Мотивация персонала как элемент организационной культуры.
2. Коммуникационные каналы и средства управления организации организационной культуры. Мифология и мифотворчество в организации.
3. Корпоративные правила. Корпоративный кодекс как инструмент укрепления организационной культурой.
4. Организационные обычаи и ритуалы. Внутренний PR. Корпоративные мероприятия. Функции и задачи менеджера/специалиста по организационной культуре.
5. Факторы, обуславливающие необходимость изменения оргкультуры. Методы и технологии изменения организационной культуры.
6. Изменения оргкультуры на разных стадиях развития организации.
7. Способы обеспечения психологической безопасности при внедрении изменений оргкультуры.
8. Функции, бизнес-процессы и ключевые показатели эффективности управления организационной культурой

#### **Тема 6. Проблемы управления организационной культурой в мультинациональных организациях**

Вопросы для подготовки к написанию эссе и тестированию по темам:

1. Национальная деловая культура. Слои и уровни культуры.
2. Понятия национального менталитета и национального характера. Влияние национальной культуры на поведение персонала.
3. Национальные особенности российской деловой культуры, факторы, ее определяющие.
4. Кросс культурные коммуникации и факторы, на них влияющие. Этические аспекты межкультурных коммуникаций.
5. Этноцентризм, ксенофобии, стереотипы и предрассудки.

Примерные темы для эссе:

1. Кросскультурный шок и типичные ошибки общения. Вербальные и невербальные коммуникации, их взаимосвязь с культурой.
2. Повышение эффективности коммуникаций.
3. Сущность кросс культурных конфликтов и причины их возникновения.
4. Особенности конфликтов, возникающих в деятельности международных корпораций в России и российских компаний, работающих с зарубежными партнерами.
5. Подходы к разрешению кросс культурных конфликтов.
6. Повышение эффективности внешних и внутренних деловых коммуникаций, отождествляемых в условиях кросскультурного взаимодействия.
7. Развитие навыков кросскультурной компетентности

*Примерные тестовые задания для текущего контроля обучающихся*

#### **Примеры тестовых заданий**

#### **Тестовое задание № 1**

**Стремление к избежанию неопределенности указывает:**

- a) на увеличение мотивации персонала к решению проблем;
- b) на стремление людей избежать ситуации, в которых они чувствуют себя неуверенно;
- c) на возникшую боязнь принятия решений менеджером;
- d) на возникающее чувство неуверенности в себе, в своих силах, когда никто не может взять на себя ответственность за решение задачи.

**Тестовое задание № 2**

**Исследование влияния факторов, воздействующих на организационную культуру, можно провести с помощью:**

- a) анкетирования;
- b) регрессионных моделей;
- c) SWOT-анализа;
- d) факторного анализа.

**Тестовое задание № 3**

**Эффективная организационная культура соотносится со стратегией развития организации следующим образом:**

- b) культура отражает стратегические цели;
- c) культура ориентирует персонал на стратегические цели;
- d) существуют сами по себе;
- e) культура тормозит развитие организации;
- f) мобилизует инициативу сотрудников.

**Тестовое задание № 4**

**С помощью метода опроса (глубинное интервью) можно получить информацию о:**

- a) стратегических ценностях (ценностях-целях);
- b) «героях»;
- c) возможном поведении сотрудников в кризисных ситуациях;
- d) правилах и традициях;
- e) ценностях обеспечения (ценностях-средствах).

**Тестовое задание № 5**

**Принципы формирования организационной культуры – это:**

- a) культура должна отражать основные идеи существования организации;
- b) культура должна формироваться в полном соответствии с эффективными образцами, которые уже существуют в других организациях;
- c) идеи должны нести положительный эмоциональный заряд;
- d) разработанные элементы и мероприятия должны гармонизировать между собой, подтверждаться поведением и отношением к ним руководства;
- e) отвержение накопленного предшествующими поколениями культурного опыта как неэффективного.

**Тестовое задание № 6**

**Возникновение трудностей при проведении изменений в культуре организации связано с:**

- a) сопротивлением изменениям;
- b) отрицательной оценкой изменений;
- c) отсутствием денежных средств;
- d) отказом руководства;» и вменить свое поведение, отношение;

- е) отсутствием способностей убеждать у менеджеров.

#### **Тестовое задание № 7**

##### **Изменение организационной культуры включает в себя:**

- а) изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера;
- б) изменение стиля управления кризисом или конфликтом;
- в) перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения;
- г) изменение критериев стимулирования;
- д) смену акцентов в кадровой политике;
- е) смену организационной символики и обрядности.

#### **Темы для самостоятельного изучения**

##### **Тема 2. Теоретические и методологические проблемы изучения организационной культуры** (ответы на вопросы и задания – кейсы)

1. Что такое «генезис организационной культуры»?
2. Какие современные теоретические представления об организационной культуре вы знаете?
3. Назовите сходства и отличия различных подходов к пониманию организационной культуры.
4. Проанализируйте уровни анализа и структурные компоненты организационной культуры.
5. Назовите основные элементы организационной культуры и функции организационной культуры.
6. Какие модели кросс культурного поведения и типы национальных деловых культур вы знаете?

##### **Тема 3. Проблемы формирования и развития организационной культуры** (ответы на вопросы и задания – кейсы)

1. Как происходит процесс формирования организационной культуры в процессе развития организации? Как происходит влияние культуры на эффективность деятельности организации.
2. Каковы психологические механизмы возникновения культуры в новых группах? Определите роль значимых событий в формировании культуры организации? Какова роль лидерства в формировании и развитии организационной культуры?
3. Проследите эволюцию организационной культуры в процессе смены «жизненных циклов» организации. Какова психологическая динамика трансформационных изменений организации и ее культуры. Каковы ее особенности на разных стадиях развития организации. Назовите причины «распада» организационной культуры.

##### **Тема 4. Проблемы диагностики организационной культуры** (ответы на вопросы и задания – кейсы)

1. Определите основные методические подходы к изучению культуры организации.
2. Приведите примеры конкретных методик диагностики организационной культуры.

3. Какова модель клинического исследования организационной культуры Э. Шейна.

### **Тема 5. Возможности и ограничения целенаправленного управления организационной культурой**

(ответы на вопросы и задания – кейсы)

1. Назовите этапы процесса формирования, поддержания и изменения организационной культуры. Какие условия определяют необходимость и возможность изменения организационной культуры.
2. Назовите основные элементы системы «формирования и поддержания организационной культуры».
3. Дайте оценку соответствия персонала параметрам организационной культуры.
4. Приведите примеры корпоративных кодексов. Почему он выступает как инструмент укрепления организационной культурой. Какие бывают организационные обычаи и ритуалы.
5. Назовите факторы, обуславливающие необходимость изменения организационной культуры.

### **Тема 6. Проблемы управления организационной культурой в**

**мультинациональных организациях** (ответы на вопросы и задания – кейсы)

1. Что такое «национальная деловая культура»?
2. Назовите слои и уровни культуры.
3. Что такое национальный менталитет и национальный характер? Как влияет национальная культура на поведение персонала.
4. Приведите примеры национальных особенностей российской деловой культуры и назовите факторы, ее определяющие.

### **Примерная тематика эссе по дисциплине «Управление организационной культурой»**

1. Особенности формирования организационной культуры предприятий в современных российских условиях.
2. Этапы формирования культуры организации: проблемы и пути решения.
3. Основные принципы проектирования и управления культурой организации.
4. Организационная культура как способ решения проблем внутренней интеграции организации.
5. Организационная культура внешней адаптации и выживания организации.
6. Организационная культура как фактор развития организации.
7. Организационная культура и лояльность персонала.
8. Отражение организационной культуры в компенсационной политике предприятия.
9. Роль службы персонала в формировании организационной культуры.
10. Организационная культура и методы разрешения внутриорганизационных конфликтов.
11. Диагностика организационной культуры и методы ее формирования.

12. Зарубежный опыт управления организационной культурой предприятия.

13. Управленческая культура как основа социального развития организации.

14. Взаимодействие организационной культуры и организации труда персонала.

15. Консалтинг в области организационной культуры.

16. Организационная культура как фактор эффективной деятельности предприятия.

17. Организационная культура и проблемы адаптации персонала.

18. Организационная культура и карьера персонала.

19. Особенности организационной культуры в зарубежных моделях управления.

20. Организационная культура в международном бизнесе.

#### **4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.**

##### **4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования**

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-4	способность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности	УК ОС-4.2	управление развитием организационной культуры.

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
УК ОС-4.2 управление развитием организационной культуры.	Знание теории организационной культуры  Умение и навыки, необходимые для управления развитием организационной культуры.	Обладает глубокими знаниями теории организационной культуры  Обладает умением и навыками, необходимыми для управления развитием организационной культуры.

##### **4.3.2. Типовые оценочные средства**

##### **Вопросы к зачету:**

1. Объект, предмет организационной культуры.
2. Задачи и содержание дисциплины «Управление организационной культурой».
3. История становления понятия «организационная культура».
4. Современные теоретические представления об организационной культуре.
5. Уровни анализа и структурные компоненты организационной культуры.
6. Основные элементы организационной культуры.

7. Функции организационной культуры.
8. Соотношение национальной и организационной культур.
9. Национальные деловые культуры.
10. Типологии организационных культур.
11. Влияние культуры на эффективность деятельности организации.
12. Эволюция организационной культуры в процессе смены «жизненных циклов» организации.
13. Факторы, обуславливающие необходимость изменения организационной культуры.
14. Методологические проблемы диагностики организационной культуры.
15. Основные методические подходы к изучению культуры организации.
16. Цели проведения анализа организационной культуры.
17. Модель клинического исследования организационной культуры Э. Шейна.
18. Концептуальная схема и методический комплекс социально-психологической диагностики организационной культуры.
19. Организационное развитие как целенаправленный процесс изменения культуры.
20. Основные элементы системы «формирования и поддержания организационной культуры».
21. Роль лидерства в формировании и развитии организационной культуры.
22. Функции, бизнес-процессы как показатели эффективности управления организационной культурой.
23. Ключевые показатели эффективности управления организационной культурой.
24. Национальная деловая культура.
25. Слои и уровни культуры.
26. Понятия национального менталитета и национального характера.
27. Кросс культурные коммуникации и факторы, на них влияющие.
28. Этические аспекты межкультурных коммуникаций
29. Повышение эффективности внешних и внутренних деловых коммуникаций, отождествляемых в условиях кросскультурного взаимодействия.
30. Развитие навыков кросскультурной компетентности
31. Этноцентризм, ксенофобии, стереотипы и предрассудки.
32. Кросскультурный шок и типичные ошибки общения.
33. Вербальные и невербальные коммуникации, их взаимосвязь с культурой.
34. Повышение эффективности коммуникаций.
35. Сущность кросс культурных конфликтов и причины их возникновения.
36. Особенности конфликтов, возникающих в деятельности международных корпораций в России и российских компаний, работающих с зарубежными партнерами.
37. Подходы к разрешению кросс культурных конфликтов.
38. Кросскультурная компетентность.
39. Адаптация и обучение персонала как средство поддержания организационной культуры.
40. Мотивация персонала как элемент организационной культуры.
41. Коммуникационные каналы и средства управления организации организационной культуры.
42. Мифология и мифотворчество в организации.
43. Корпоративные правила.

44. Корпоративный кодекс как инструмент укрепления организационной культурой.
45. Организационные обычаи и ритуалы и внутренний PR.
46. Корпоративные мероприятия.
47. Функции и задачи менеджера/специалиста по организационной культуре.
48. Роль руководителя в формировании организационной культуры
49. Дресс-коды.
50. Гендерный подход в управлении организационной культурой.

### **Практические задания (кейсы) для зачета**

#### **Кейс 1. Диагностика организационной культуры предприятия**

Рабочий день на одном из петербургских промышленных предприятий для большинства сотрудников начинается с неперемного чаепития. Чаепитие плавно перетекает в перекур. Обед начинается рано — практически сразу же за перекуром.

Специалисты планового отдела, бухгалтерии, даже молодые маркетинговые аналитики начинают бегать с пирожками на тарелочках из кабинета в кабинет. Не завод, а клуб по интересам. Для них основная цель пребывания на работе — общение. Если у кого-нибудь из сотрудников случается день рождения, то работа отдела останавливается. Тут уже не до общения с клиентами, с 15 часов дня все занимаются исключительно нарезкой салатов и поздравлениями именинника.

Выращивание кактусов — хобби руководителя отдела труда и заработной платы. В этом отделе кактусы стоят на всех столах. Создается впечатление, что все сотрудники отдела посвящают себя полностью цветоводству. В отделе кадров цветов меньше, это связано с тем, что все пространство здесь занимают стеллажи картотеки.

Компьютеры здесь не прижились, они стоят в углу, аккуратно накрытые от пыли салфетками. Все это происходит на нижних этажах, где размещены различные отделы и бюро 21 заводоуправления. В кабинетах старые, местами отваливающиеся обои, в коридорах темно и пыльно, на стенах висят доски политинформации с новостями 80-х годов.

У начальников производственных цехов свой особый микроклимат: в кабинетах у них до сих пор висят портреты Ленина и Орджоникидзе, на совещаниях дымно и не обходится без крепкого словца. Здесь мыслят исключительно в категориях тонн и единиц выпускаемой продукции, искренне полагая, что все остальные подразделения компании существуют, чтобы загружать их производственные мощности. На верхних этажах заводоуправления находится дирекция. Там светлые коридоры, ковровые дорожки, евроремонт. В приемных сидят обученные на западный манер секретари. В кабинете коммерческого директора флажки, «перпетууммобиле» и другие атрибуты, подчеркивающие статус владельца кабинета. Коммерческий директор говорит об управлении по целям, о всеобщем качестве и о запуске проекта по внедрению автоматизированной системы управления. Все это выдаст нем выпускника программы MBA. По его мнению, компания пережила кризис и начала развиваться! Только при подведении очередных годовых итогов выяснилось, что компания не принесла владельцам ни копейки прибыли, по всем направлениям

деятельности — одни убытки, а рынок, который всегда принадлежал этой компании, занят<sup>1</sup>

**Задание:** Используя известные методы диагностики организационной культуры, определите основные особенности оргкультуры конкретного предприятия. Выделите основные проблемы оргкультуры и возможные направления их решений.

## **Кейс 2. «Исследование организационной культуры в дочерних компаниях холдинга Х»<sup>2</sup>.**

Кейс посвящен обсуждению проблемы операционализации понятий в бизнес-исследованиях

**Описание кейса.** Специалисты А и Б взялись за изучение организационной культуры в двух дочерних компаниях холдинга Х (компания "Стиль" и компания "Забава"). Компании недавно вступили в холдинг. Согласно плану руководства холдинга, в будущем компании должны тесно сотрудничать, выполняя совместные проекты. На сегодняшний день руководство испытывает серьезные сложности в управлении компаниями: даже незначительные совместные проекты компаний терпят неудачу, сотрудники совершенно не могут сработаться, в дирекцию поступают жалобы и должностные записки от сотрудников компаний с взаимными обвинениями в непрофессионализме. Некоторые наблюдения руководства за коммуникацией между специалистами компаний в период выполнения совместных проектов дали основания считать, что причина плохого сотрудничества кроется в разнице корпоративных культур, сформировавшихся в компаниях до вступления в холдинг. Компания "Стиль" занимается издательской деятельностью, ее штат, в основном, составляют редакторы, корректоры и верстальщики. Компания "Забава" занимается организацией и проведением масштабных праздничных мероприятий. После вступления в холдинг на нее также были возложены функции внешнего PR и рекламы холдинга Х. Штат компании составляют режиссеры праздников и специалисты по рекламе и PR. **Задачи,** которые поставлены руководством холдинга перед исследователями А и Б: на основании изучения организационных культур компаний "Стиль" и "Забава" сделать заключение о причинах плохого сотрудничества компаний и предложить управленческие действия по изменению сложившейся ситуации. Исследователи А и Б должны провести работу самостоятельно и не обсуждать свои планы исследования друг с другом (так как это исследование является отборочным испытанием на занятие должности HR-директора холдинга). Оба должны предоставить результаты исследований и рекомендации по управлению компаниями руководству холдинга.

**Исследователь А.** Согласно личным представлениям исследователя А, организационная культура проявляется в том, насколько сотрудники дисциплинированы и следуют правилам организационного распорядка (наш взгляд на корпоративную культуру не совпадает с мнением исследователя А, но "хозяин барин").

<sup>1</sup> Юртайкин Е. Прошлое никогда не умирает. Электронный ресурс. Режим доступа :[http://consulting.ru/alt\\_190/cons\\_printview](http://consulting.ru/alt_190/cons_printview)

<sup>2</sup> Кулинкович Т.О. Кейс «Исследование организационной культуры в дочерних компаниях холдинга Х» Режим доступа [http://hrm.ru/blog\\_kejjs-issledovanie-organizacionnoj-kultury-v-dochernikh-kompanijakh-kholdinga-kh\\_10BB2E](http://hrm.ru/blog_kejjs-issledovanie-organizacionnoj-kultury-v-dochernikh-kompanijakh-kholdinga-kh_10BB2E)

Операционализация: прописывание в работе того, что автор исследования считает организационной культурой в реальных измеримых показателях. Исследователь А предложил следующие измеримые признаки организационной культуры: количество опозданий на рабочее место, количество невыходов на работу, случаи нарушения служебной субординации, количество опозданий после обеденного перерыва, случаи нарушения служебного дресс-кода и т. д.

Таким образом, организационная культура каждой компании холдинга Х замерялась на основании разработанных критериев: методом наблюдения или опроса сотрудников подсчитывалась частота каждого случая в каждой компании на протяжении заданного периода и делался вывод об уровне развития организационной культуры в каждой компании. Полученные таким образом количественные данные можно было в дальнейшем сравнивать между собой, сопоставлять с аналогичными данными после проведения управленческих изменений и т. д.

**Результаты исследования специалиста А** показали, что компания "Забава" значительно уступает компании "Стиль" по уровню развития организационной культуры. Сотрудники компании "Забава", как значилось в его отчете, "совершенно безалаберно" относятся к правилам внутреннего распорядка, принятым в холдинге, они часто опаздывают на рабочие места, проводят много времени за чаепитием и перекурами. Хотя многие сотрудники "Забавы" часто остаются на работе после окончания рабочего дня, в целом, их дисциплина оставляет желать лучшего. В то же время, сотрудники компании "Стиль" очень строго относятся к соблюдению норм внутреннего распорядка: приходят и уходят с работы точно вовремя, тратят мало времени на посторонние занятия.

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

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

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

Операционализация понятия в этом случае предложила примерно следующие измеримые признаки организационной культуры: случаи проявления радости сотрудника в связи с новостью об успехе компании; поведение вне рамок служебных обязанностей, направленное на помощь другим сотрудникам и успеху всей компании; чувство оскорбления в случае критики компании, услышанное от третьих лиц; чувство гордости от работы в компании; проявление желания развивать свою карьеру в компании; проявление желания будущего устройства своих детей на работу в компанию и т. д. Исследование специалиста Б было направлено на обнаружение этих явлений в поведении, мыслях и эмоциях сотрудников дочерних компаний холдинга Х

(методами наблюдения, глубинного интервью, анкетного опроса и анализа самоотчетов).

Каждое найденное явление фиксировалось в листе наблюдений (или опросном листе), подсчитывалась частота проявления этих признаков у сотрудников двух компаний, на основании чего были сделаны выводы об уровне развития организационной культуры в обеих компаниях.

Полученные таким образом количественные данные сравнивались между собой, сопоставлялись с аналогичными данными после проведения информационных, мотивационных или обучающих мероприятий и т.д.

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

**Причина плохого сотрудничества компаний**, по мнению специалиста Б, состояла в том, что сотрудники компании "Забава", лично заинтересованные в успехе холдинга и любых его проектов, готовы были буквально "ночевать" на рабочих местах и работать в выходные дни. Они нередко собирали экспертные группы для выработки наиболее эффективных способов выполнения совместных заданий с компанией "Стиль". Работа в группах часто затягивалась до позднего вечера, сотрудники "Забавы" предлагали много творческих путей решения задачи, выступали с личными инициативами. Когда они приглашали на такие группы сотрудников "Стиля", те отказывались принимать участие в каких-либо занятиях, не связанных напрямую с их должностными обязанностями. Вскоре сотрудники "Забавы" поняли, что "Стиль" способен вести деловую коммуникацию только посредством служебных записок и, защищенный формальными отписками, проявляет полное равнодушие по поводу возможного провала совместного проекта. Разница в личностной включенности сотрудников двух компаний в успех совместного проекта, по мнению специалиста Б, делала практически невозможным их дальнейшее сотрудничество.

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

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

**Вопросы по кейсу** Рекомендации какого специалиста кажутся вам более эффективными?

Если бы у вас была возможность решать, какому специалисту вы доверили бы пост HR-директора холдинга? Как, на ваш взгляд, следовало поступить руководству холдинга Х, когда специалисты А и Б предоставили свои отчеты? Почему результаты исследований и рекомендации специалистов так сильно отличались?

**Кейс-задача 3<sup>3</sup>.** Прочитайте текст и ответьте на вопросы

Новый сотрудник в компании «Спейс» Американская компания «Спейс» является крупной прибыльной фирмой, работающей в области высоких технологий. Она занимается разработкой и производством электронной продукции в основном для космической отрасли и специализированных 4 промышленных производств. Результаты исследований «Спейса» имеют важное значение для обеспечения национальной безопасности, а производственный научный потенциал фирмы оценивается очень высоко. Президент компании Джон Доуд в свое время был преподавателем в одном из крупных государственных университетов на кафедре электроники. После прихода в «Спейс» он быстро сделал карьеру и стал президентом фирмы. Доуд — упрямый, высокомерный руководитель, всегда нацеленный на результат. Его правила игры заключаются в том, чтобы давать сотрудникам сложные задания и поощрять самых умных и исполнительных. Если кто-то совершает промах, его тут же вызывают к президенту «на ковер». Когда Доуд уверен, что кто-либо не выполняет свою работу, он может сказать об этом прямо в лицо. Основные подразделения компании «Спейс» — производственный отдел и отдел НИОКР, являющийся гордостью Доуда. Большинство работающих на фирме — это высококвалифицированные физики. Президент убежден, что его компания будет процветать ровно столько, сколько под ее крышей имеется такой штат специалистов. И действительно, «Спейс» развивается, а для сотрудников, проявивших себя с лучшей стороны, всегда имеется возможность повышения. Вдобавок, условия работы ведущих специалистов великолепные: в их распоряжении лучшие лаборатории, их офисы удобно расположены и красиво обставлены. В конце 80-х годов компания получила правительственный заказ на разработку специализированных компьютеров. В результате многие сотрудники компании, в том числе и президент, остановились на мысли о портативном компьютере. Доуд поставил перед исследовательской группой задачу разработки самих ноутбуков и их математического обеспечения. Он и его подчиненные составили очень смелый график разработки компьютера и его вывода на рынок. В это же время Доуд принял ряд кадровых решений. В частности он назначил вице-президентом по маркетингу новую сотрудницу Сар Кэннингэм, которую переманил из крупной сбытовой компании, расположенной в Калифорнии. Там она занимала пост ведущего менеджера в отделе по сбыту комплектующих изделий и со своей работой справлялась успешно. Саре было 35 лет, она жила одна. Сара набрала в свой отдел новых сотрудников — маркетологов очень высокой квалификации, и разработка кампании по сбыту ноутбуков началась. Однако вскоре отдел маркетинга столкнулся с рядом проблем. Первым, что вызывало недоумение, были сами помещения отдела и его местоположение. Офисы отдела маркетинга находились в пяти километрах от основных офисов компании, и хотя были опрятными и обставленными по последнему слову техники, но все равно меньше, чем у других сотрудников такого же уровня. К тому же Саре не удавалось заставить Доуда прислушаться к проблемам

---

<sup>3</sup> См. Организационная культура: методические указания для проведения практических занятий / Новосиб. гос. аграр. ун-т. Фак. ГМУ; сост. А.В.Черепанов– Новосибирск, 2016. – 36 с.

маркетинга: все руководство компании было с головой погружено в техническую сторону вопроса разработки нового продукта. Саре приходилось получать одобрение своих программ у исполнительной группы, в которую входили лишь инженеры. Все сложнее становилось получать затребованную информацию. Вскоре сроки реализации проекта стали расходиться с запланированными. Лучший инженер, прикрепленный к проекту Сары, был переведен на новый госзаказ. По компании поползли слухи, что проектная группа столкнулась с некоторыми трудностями, и что проект скоро закроют. 5 Джон Доуд собрал руководителей, ответственных за проект. Он был практически взбешен достигнутыми результатами и сказал: «Я не знаю, почему вы не можете заставить эту штуку работать. В вашем распоряжении лучшие умы нации. Я потратил уйму средств на проект. Если он провалится — это будет ваша вина. И каждого я заставлю персонально за это ответить». Сара обеспокоилась. Ей казалось, что критика несправедлива. Она спросила Доуда: «Вам не кажется, что ваше решение немного грубовато? В конце концов, у нас действительно есть некоторые технические затруднения, а наш лучший специалист переведен на другой проект». Доуд глянул на нее свирепо и сказал: «Сара, я не знаю, какого черта ты делала в магазине, где ты работала. Здесь мы работаем с железом, а не с тряпками. Мы работаем на результат. Это все, чего я хочу. Если ты не можешь добиться результатов, то можешь поискать себе другую работу». Потом он повернулся и вышел из комнаты. Сара не знала, что ей делать, но Джон Райе, правая рука Джима Харрисона, основателя компании, наклонился к ней и сказал: «Не переживай. Старик в своем обычном репертуаре. Это всегда случается, когда что-то идет не по плану. Он скоро будет в порядке и ты тоже». Однако Сара не была в этом уверена.

### **Вопросы**

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

### **Кейс-задача 4<sup>4</sup>. Прочитайте текст и ответьте на вопросы**

Перемены в «Бэнк оф Америка» «Бэнк оф Америка» был основан энергичным отважным предпринимателем по имени А.П. Джаннини. В годы становления своего банка Джаннини особое внимание уделял человеческим ценностям, и банк хорошо обслуживал клиентов. Он хотел улучшить качество жизни в Америке при помощи предлагаемых его банком услуг и предложил идею ссуд с определенным сроком погашения. После его смерти в 1949 г. «Бэнк оф Америка» получил в наследство устойчивую репутацию внимательного к людям и новаторского учреждения. В течение 1960-70-х гг. «Бэнк оф Америка» отстал от темпов развития банковского дела. Направление усилий высшего руководства стало смещаться от заботы о людях в сторону заботы о прибылях. Многие руководители понимали, что «Бэнк оф Америка» уходит от основополагающих ценностей, которые были его силой. В 1983 г. Были собраны консультанты и аналитики из аппарата банка, чтобы проанализировать состояние организации и определить, что, по мнению сотрудников, является стержневыми убеждениями в организации. После нескольких интервью с сотрудниками консультанты и аналитики обнаружили следующее: 1. «Не иди на заведомый провал». Преобладающей была точка зрения, что неудача стоит денег. Предполагалось, что капиталовложения в новые идеи должны окупиться за счет текущих прибылей. 2. «Будь любезен с каждым». Это подразумевало, что люди не будут

---

<sup>4</sup> Там же

откровенными друг с другом. Ценные идеи часто подавлялись, потому что не поощрялись конфликты и противоречия. 6 3. «Не беспокойся о результатах работы». Широко было распространено убеждение, что важнее старшинство по службе, а не результаты работы. 4. «Верь этому, только когда это увидишь». Работники считали, что риск и новаторство не поощряются. Высшее руководство было весьма обеспокоено и считало, что эти настроения плохо помогут компании выжить в конце 1980-х годов. Чтобы повысить конкурентоспособность «Бэнк оф Америка», руководители высшего звена приступили к работе по изменению поведения и ценностей в компании. Прежде всего, руководство установило собственную систему ценностей, включавшую следующие положения: 1) поставь на первое место клиента; 2) извлеки максимум из применения современной технологии; 3) плати и вознаграждай за результаты труда. Поскольку попытка изменить работников с помощью лозунгов, скорее всего, породили бы цинизм, с новыми ценностями сотрудников ознакомили, используя существующую структуру управления. Глава фирмы познакомил 100 руководителей высшего звена с новыми целями на совещании руководства компании. В организации были созданы курсы для ознакомления с новыми управленческими задачами и обучения новым методам обеспечения этих задач, например, измененному процессу оценки результатов работы. Затем опытные линейные руководители вели эти курсы для других линейных руководителей. Компания также уделила внимание символике организационных перемен. Был придуман значок с изображением орла в качестве отличительного знака для тех сотрудников, которые являются носителями стержневых компетенций компании. Перемены привели к положительным результатам. Исследование в течение ряда лет удовлетворенности клиентов и сотрудников показало рост лояльности.

### Вопросы

1. Какие ценности банк утратил после смерти его основателя (дайте развернутый ответ).
2. Охарактеризуйте тип организационной культуры на этапах развития банка, когда его возглавлял Джаннини и при новом руководстве.
3. Каким, вероятно, был преобладающий метод разрешения конфликтов, прежде чем началась работа по внедрению перемен в организации?
4. Какие внутренние переменные факторы организации (цели, структура, задачи, технология, люди) были изменены в результате мероприятий, представленных в ситуации.
5. Проанализируйте организационное поведение сотрудников «Бэнк оф Америка» в управлении переменами.

### Шкала оценивания.

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы: 30% из 100% (или 30 баллов из 100) - вклад в итоговую оценку по результатам промежуточной аттестации.

При оценивании ответа обучающегося в ходе промежуточной аттестации можно опираться на следующие критерии:

Баллы	Критерий оценки
26-30	Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной, периодической и монографической литературы, законодательства и практики его применения, раскрывает не только основные понятия, но и анализирует их с точки зрения различных авторов. Обучающийся показывает не только высокий уровень теоретических знаний, но и видит междисциплинарные связи.

	<p>Профессионально, грамотно, последовательно, хорошим языком четко излагает материал, аргументированно формулирует выводы. Знает в рамках требований к направлению и профилю подготовки законодательно-нормативную и практическую базу. На вопросы отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу.</p> <p>Обучающийся показывает высокий уровень качества оценки (диагностики) ситуации (проблемы), описанной в практическом задании (кейсе). Демонстрирует высокое качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе). Обучающийся показывает высокое качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе).</p>
16-25	<p>Обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, законодательства и практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знает нормативно-законодательную и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности. Обучающийся показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает знания, полученные при изучении различных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности. Ответ построен логично, материал излагается хорошим языком, привлекается информативный и иллюстрированный материал, но при ответе допускает некоторые погрешности. Вопросы не вызывают существенных затруднений.</p> <p>Обучающийся показывает достаточный уровень качества оценки (диагностики) ситуации (проблемы), описанной в практическом задании (кейсе). Демонстрирует достаточное качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе). Обучающийся показывает достаточное качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе).</p>
6-15	<p>Обучающийся показывает достаточные знания материалов занятий, но при ответе отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. На поставленные вопросы отвечает неуверенно, допускает погрешности. Обучающийся владеет практическими навыками, привлекает иллюстративный материал, но чувствует себя неуверенно при анализе междисциплинарных связей. В ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские. На поставленные вопросы затрудняется с ответами, показывает недостаточно глубокие знания.</p> <p>Обучающийся показывает достаточный уровень качества оценки (диагностики) ситуации (проблемы), описанной в практическом задании (кейсе), но поставленные вопросы отвечает неуверенно. Демонстрирует достаточное качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе), но при этом отсутствует должная связь между анализом,</p>

	аргументацией и выводами Обучающийся показывает достаточное качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе), но при этом в ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские.
0-5	Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, законодательства и практики его применения, низкий уровень компетентности, неуверенное изложение вопроса. Обучающийся показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе практических ситуаций. Не может привести примеры из реальной практики. Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом. Обучающийся показывает недостаточный уровень качества оценки (диагностики) ситуации (проблемы), описанной в практическом задании (кейсе). Демонстрирует недостаточное качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе). Обучающийся показывает недостаточное качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе). Неуверенно и логически непоследовательно излагает в целом материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом.

Шкала перевода из многобалльной системы в традиционную:

- обучающемуся выставляется оценка «не зачтено», если обучающийся набрал менее 50 баллов,
- оценка «зачтено» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 50 до 100 баллов.

100 баллов выставляется при условии выполнения всех требований, а также при обязательном проявлении творческого отношения к предмету, умении находить оригинальные, не содержащиеся в учебниках ответы, умении работать с источниками, которые содержатся дополнительной литературе к курсу, умении соединять знания, полученные в данном курсе со знаниями других дисциплин.

#### 4.4. Методические материалы

Устный опрос является одним из основных способов проверки усвоения знаний обучающимися. Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на определенную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях. Основные критерии оценки устного ответа: правильность ответа по содержанию; полнота и глубина ответа; логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией); использование дополнительного материала.

Практические задания являются необходимым звеном для оценки умений и навыков обучающихся. Основные критерии оценки практического задания (кейса): качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе), качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе).

## **5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Обучающимся рекомендуется изучать как основную, так и дополнительную литературу, а также знакомиться с Интернет-источниками (список приведен в рабочей программе по дисциплине).

Подготовка обучающихся к опросу предполагает изучение в соответствии тематикой дисциплины основной/ дополнительной литературы, нормативных документов, интернет-ресурсов.

### **Методические рекомендации по составлению доклада**

Обучающийся готовит доклад в форме устного сообщения по теме дисциплины.

Предлагается следующая структура доклада:

#### **1. Введение:**

- указывается тема и цель доклада;
- обозначается проблемное поле, тематические разделы доклада.

#### **2. Основное содержание доклада:**

- последовательно раскрываются тематические разделы доклада.

#### **3. Заключение:**

- приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций. Доклад по регламенту составляет 10-15 мин.

### **Методические рекомендации по написанию реферата:**

Реферат является самостоятельной практической работой обучающихся. Он призван определить степень освоения студентом знаний и навыков, полученных им в процессе изучения дисциплины.

Текст работы должен быть написан в научном стиле. Оформление текста также должно быть выполнено грамотно. Следует избегать пустых пространств и, тем более, страниц. На все таблицы, рисунки и диаграммы делаются ссылки в тексте.

Работа выполняется в формате А4. Шрифт – TimesNewRoman. Основной текст работы набирается 14-м шрифтом через 1,5 интервала, выравнивание по ширине, межбуквенный интервал «Обычный», красная строка 1,25 см. Автоматически расставляются переносы. Поля: верхнее 2,0 см, нижнее 2,0 см, левое 3 см, правое 1 см. Промежутки между абзацами отсутствуют. Введение, главы, заключение, список литературы и приложения форматируются как заголовки первого уровня и начинаются каждый с новой страницы. Подразделы глав с новой страницы не начинаются.

Сноски делаются внизу страницы. Таблицы и рисунки нумеруются отдельно. Номер включает номер главы и номер рисунка/таблицы в данной главе.

Страницы работы должны быть пронумерованы. Нумерация начинается со страницы с оглавлением, на которой ставится цифра «2» и далее – по порядку. Окончание нумерации приходится на последний лист списка литературы. Номер ставится внизу страницы справа. На страницах с приложениями номера не ставятся, и в оглавление они не выносятся. В оглавлении указывается только номер первого листа первого приложения.

Объем реферата 7-15 стр.

### **Методические указания по организации самостоятельной работы обучающихся**

Контроль самостоятельной работы осуществляется в рамках опросов по

темам, предусмотренным рабочей программой дисциплины.

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Лидерство как процесс и как статус.
2. Современные лидеры в России и в мире.
3. Лидерство в организационно-командном взаимодействии.
4. Лидерство как индивидуальная жизненная и карьерная стратегия.
5. Мотивация достижения и мотивация к лидерству.
6. Риски в лидерском поведении, их оценка. Самокоучинг.
7. Стили лидерства, организационная ситуация и принятие качественных решений.
8. Власть и лидерство, источники влияния и авторитет.
9. Лидер как носитель и создатель организационной культуры.
10. Лидерство и управленческие коммуникации.
11. Мотивация и развитие сотрудников.
12. Мифы мотивации.
13. Коучинг сотрудников.

### **Методические рекомендации по написанию эссе:**

Эссе – вид самостоятельной исследовательской работы студентов, с целью углубления и закрепления теоретических знаний и освоения практических навыков. Цель эссе состоит в развитии самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. В зависимости от темы формы эссе могут быть различными. Это может быть анализ имеющихся статистических данных по изучаемой проблеме, анализ материалов из средств массовой информации и подробный разбор проблемной ситуации с развернутыми мнениями, подбором и детальным анализом примеров, иллюстрирующих проблему и т.п.

В процессе выполнения эссе студенту предстоит выполнить следующие виды работ: составить план эссе; отобрать источники, собрать и проанализировать информацию по проблеме; систематизировать и проанализировать собранную информацию по проблеме; представить проведенный анализ с собственными выводами и предложениями.

Тему эссе студент выбирает из предлагаемого примерного перечня.

Структура эссе 1. Титульный лист. 2. План. 3. Введение с обоснованием выбора темы. 4. Текстовое изложение материала (основная часть). 5. Заключение с выводами по всей работе. 6. Список использованной литературы.

Требования к оформлению эссе Эссе выполняется на компьютере (гарнитура Times New Roman, шрифт 14) через 1,5 интервала с полями: верхнее, нижнее – 2; правое – 3; левое – 1,5. Отступ первой строки абзаца – 1,25. Сноски – постраничные. Таблицы и рисунки встраиваются в текст работы. При этом обязательный заголовок таблицы надо размещать над табличным полем, а рисунки сопровождать подрисуночными подписями. При включении в эссе нескольких таблиц и/или рисунков их нумерация обязательна, обязательна и нумерация страниц. Их целесообразно проставлять внизу страницы – по середине или в правом углу. Номер страницы не ставится на титульном листе, но в общее число страниц он включается. Объем эссе, без учета приложений, не должен превышать 5 страниц. Значительное превышение установленного объема является недостатком работы и указывает на то, что студент не сумел отобрать и переработать необходимый материал.

Темы для эссе:

1. Развитие навыков кросскультурной компетентности
2. Этноцентризм, ксенофобии, стереотипы и предрассудки.
3. Кросскультурный шок и типичные ошибки общения.
4. Вербальные и невербальные коммуникации, их взаимосвязь с культурой.
5. Повышение эффективности коммуникаций.
6. Сущность кросс культурных конфликтов и причины их возникновения.
7. Особенности конфликтов, возникающих в деятельности международных корпораций в России и российских компаний, работающих с зарубежными партнерами.
8. Подходы к разрешению кросс культурных конфликтов.
9. Кросскультурная компетентность.
10. Адаптация и обучение персонала как средство поддержания организационной культуры.
11. Мотивация персонала как элемент организационной культуры.
12. Коммуникационные каналы и средства управления организации организационной культуры.
13. Мифология и мифотворчество в организации.
14. Корпоративные правила.
15. Корпоративный кодекс как инструмент укрепления организационной культурой.
16. Организационные обычаи и ритуалы и внутренний PR.
17. Кросскультурный шок и типичные ошибки общения.
18. Вербальные и невербальные коммуникации, их взаимосвязь с культурой.
19. Повышение эффективности коммуникаций.
20. Сущность кросс культурных конфликтов и причины их возникновения.
21. Особенности конфликтов, возникающих в деятельности международных корпораций в России и российских компаний, работающих с зарубежными партнерами.
22. Подходы к разрешению кросс культурных конфликтов.
23. Повышение эффективности внешних и внутренних деловых коммуникаций, отождествляемых в условиях кросскультурного взаимодействия.
24. Развитие навыков кросскультурной компетентности

#### **Методические рекомендации по написанию теста:**

Тестирование представляет собой выполнение тестового задания (теста), состоящего из вопросов и вариантов ответов на них по темам курса. Вопросы предусматривают несколько правильных вариантов ответа. За выбор дается 4 балла. Время прохождения теста 20 минут. Напротив вопроса, обучающийся ставит отметку, выбирая «а» или «b», «с» и т.д.. Следует подсчитать баллы. Тест считается пройденным, если обучающийся набрал более 60% баллов, от максимального количества

#### **Методические рекомендации по защите кейсов.**

Кейсы – это проблемные ситуации, специально разработанные на основе фактического материала для оценки умений и навыков обучающихся. Цель метода применения кейсов - научить обучающихся, анализировать проблемную ситуацию, возникшую при конкретном положении дел, и выработать наиболее рациональное решение; научить работать с информационными источниками, перерабатывать и анализировать их.

На знакомство и решение кейса обучающемуся отводится 30 мин. Обучающийся знакомится с материалом кейса. Осмысливает ситуацию. Если необходимо, собирает необходимую информацию по ситуации. Рассматривает альтернативы решения проблемы и находит ее верное или оптимальное решение. Обучающийся презентует (защищает) свое решение. Преподаватель оценивает качество выполнения задания по критериям: диагностики проблемы, качества предложений и рекомендаций по решению кейса, качества изложения материала.

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методического обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.**

### **6.1. Основная литература**

1. Антропова Л. В. Управление организационной культурой: учебное пособие / М-во образования и науки Российской Федерации, Федеральное гос. бюджетное образовательное учреждение высш. проф. образования «Череповецкий гос. ун-т», Инженерно-экономический ин-т – Череповец : Череповецкий гос. ун-т, 2013. – 263с.
2. Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом. – М.: Дашков и К°, 2013. – 136 с.
3. Коновалова В.Г. Управление персоналом; теория и практика. Управление организационной культурой: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2012. – 72 с.
4. Организационная культура и лидерство : учебник / Э. Шейн ; пер. с англ. под ред. Т. Ю. Ковалевой. - 3-е издание. – М; СПб. [и др.] : Питер, 2011. [<http://e-library.ranepa.ru/marcweb2/ShowMarc.asp?docid=207183>]

### **6.2. Дополнительная литература**

1. Исопескуль О.Ю. Управление организационной культурой предприятия / Пермский фил. федерального гос. авт. образовательного учреждения высшего профессионального образования «Высшая шк. экономики». – М. : Наука, 2012. – 135 с.
2. Вилинская О. Как научить сотрудников слушать и понимать друг друга // Кадровое дело. – 2014. – № 2 (февраль). – С. 18–25. – <http://e.kdelo.ru/article.aspx?aid=330410>
3. Овсянников А. А. Новое поколение: долгая дорога в поисках новых идеалов и смыслов жизни // Социологическая наука и социальная практика. – 2015. – № 1 (9). – С. 78–97. – [http://www.isras.ru/files/File/SNSP/1\\_2015/Ovsyannikov.pdf](http://www.isras.ru/files/File/SNSP/1_2015/Ovsyannikov.pdf)
4. Организационная культура государственной и муниципальной службы в регионе : монография / И. Ю. Ленская, Н. С. Субочев ; РАНХиГС при Президенте РФ, Волгоградский филиал. – ВолРАГС, 2013. [<http://e-library.ranepa.ru/marcweb2/ShowMarc.asp?docid=317245>]
5. Яхонтова Е. Эффективные технологии управления персоналом. – СПб.: Питер, 2010. – 272 с.
6. Beugelsdijk S., Noorderhaven N., Koen C Organizational culture, alliance capabilities and social capital. Tilburg University. 2010. – 130 с.

7. Dickerson D. Synergizing the theories of culture and business strategy formulation. Unpublished PhD dissertation. The Judge Institute of Management of Cambridge University, 2010. – 145 с.

8. Heracleous L., Marshak R.J. Conceptualizing Organizational Discourse as Situated Symbolic Action // Human Relations. – 2014. – Vol. 57 (10). – Pp. 1285–1312.

9. Keyton J. Communication and Organizational Culture: A Key to Understanding Work Experiences. – Sage Publication, 2010. – 300 с

### **6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы**

1. Козина Е. С. Организационная культура : учебное пособие / Е. К. Козина, О. А. Мубаракшина ; Сибирский гос. ун-т путей сообщения Новосибирск : Изд-во СГУПС, 2015 – 117с.

2. Демин Д. Корпоративная культура. Десять самых распространенных заблуждений. – М.: Альпина Паблишер\*, 2010. – 130 с.

3. Социально-психологические аспекты формирования культуры самообучающейся организации / А. Я. Николаев [и др.] // Вопросы психологии. - 2014. - № 6. - С. 44-52.

### **6.4. Нормативные правовые документы**

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ. 2014, № 31, ст. 4398.

2. Федеральный закон Российской Федерации «О системе государственной службы Российской Федерации» от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ // Российская газета. 2003. 31 мая. № 103.

3. 4 .Федеральный закон Российской Федерации «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 7 июля 2004 г. № 79-ФЗ // Российская газета. 2004. 31 июля. № 162.

4. Типовой Кодекс служебного поведения государственных служащих РФ и муниципальных служащих. Одобрен решением президиума Совета при Президенте Российской Федерации по противодействию коррупции от 23 декабря 2010 г. (протокол N 21).

### **6.5. Интернет-ресурсы**

1. Философия социальных изменений: [http://filosofij.ucoz.ru/index/filosofija\\_socialnykh\\_izmenenij/0-44](http://filosofij.ucoz.ru/index/filosofija_socialnykh_izmenenij/0-44)
2. Федеральный образовательный портал: <http://ecsocman.hse.ru/text/18748029/?eng=1>
3. Феноменология социальных трансформаций: <http://fst.my1.ru/>
4. Учебный портал по социологии: <http://socportal.ucoz.ru/>
5. Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ): <http://wciom.ru/>

6. Левада-Центр (Аналитический центр Юрия Левады): <http://www.levada.ru/>
7. Исследовательский центр портала Superjob.ru: <http://www.superjob.ru/research>
8. Фонд «Общественное мнение»: <http://fom.ru/>
9. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>
10. Национальная электронная библиотека. URL: [www.nns.ru](http://www.nns.ru)
11. Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru)
12. Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru)
13. Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>  
Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>
14. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru>

#### **6.6. Иные источники**

1. Федеральный образовательный портал: <http://ecsocman.hse.ru/text/19194712/>
2. Карпичев В.С. Воспоминание о будущем. Неизведанные тропы управления. Авторская антология. 2-е изд. – М., 2013. – 266 с.

### **7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

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

Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSC 1607, Microsoft Office Professional 2016.

Информационные справочные системы: Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>; Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; Национальная электронная библиотека. URL: [www.nns.ru](http://www.nns.ru); Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru); Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru); Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>; Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>; Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.