



## МИНОБРНАУКИ РОССИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«ИРКУТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ФГБОУ ВО «ИГУ»

Кафедра культурологии и управления социальными процессами

УТВЕРЖДАЮ

Директор Института социальных наук,

профессор  В.А. Решетников

20 апреля 2022 г.



### Рабочая программа дисциплины

#### Б1.В.09 Организационная культура

Направление подготовки: **38.03.02 Менеджмент**

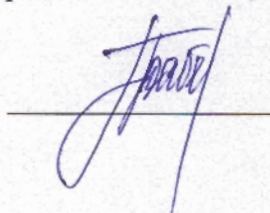
Профиль подготовки: «**Менеджмент**»

Квалификация выпускника – **бакалавр**

Форма обучения: **очная** (при необходимости программа может реализовываться с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий в полном объеме или частично)

Согласовано с УМК Института социальных наук, протокол № 8 от 20 апреля 2022 г.

Председатель УМК, профессор



Т.И. Грабельных

Рекомендовано кафедрой культурологии и управления социальными процессами, протокол № 8 от 13 апреля 2022 г.

И.о. зав. кафедрой  Н.В. Грицких

Иркутск 2022

## Содержание

I. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ.....	3
II. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП .....	3
III. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....	3
IV. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ .....	6
4.1 Содержание дисциплины, структурированное по темам, с указанием видов учебных занятий и отведенного на них количества академических часов .....	6
4.2 План внеаудиторной самостоятельной работы обучающихся по дисциплине .....	8
4.3. Содержание учебного материала .....	15
4.3.1. Перечень семинарских, практических занятий и лабораторных работ .....	21
4.3.2. Перечень тем (вопросов), выносимых на самостоятельное изучение студентами в рамках самостоятельной работы (СРС) .....	22
4.4. Методические указания по организации самостоятельной работы студентов .....	26
4.5. Примерная тематика курсовых работ (проектов).....	32
V. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	32
а) перечень литературы.....	32
б) периодические издания.....	34
в) список авторских методических разработок .....	34
г) базы данных, информационно-справочные и поисковые системы .....	34
VI. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....	35
6.1. Учебно-лабораторное оборудование .....	35
6.2. Программное обеспечение.....	36
6.3. Технические и электронные средства .....	37
VII. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ.....	37
VIII. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ .....	38

## I. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

**Цели:** сформировать системный комплекс знаний об организационной культуре, способствовать приобретению студентами практических навыков применения методов диагностики, оценки и управления организационной культурой компании.

**Задачи:**

- раскрыть генезис теоретического осмысления организационной культуры;
- дать понимание системной модели организационной культуры;
- создать целостное представление о потенциале организационной культуры в контексте практики управления организацией;
- дать представление о степени влияния на организационную культуру национального менталитета;
- рассмотреть основные типологии организационной культуры по различным дифференциальным признакам;
- сформировать навыки диагностики состояния организационной культуры и ее оценки;
- дать понимание процессов формирования и изменения организационной культуры;
- рассмотреть структуру и правила создания корпоративных документов, способствующих нормативному регулированию культурных процессов в организации (корпоративного кодекса).

## II. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

2.1. Учебная дисциплина Б1.В.09 Организационная культура относится к части программы, формируемой участниками образовательных отношений, по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль «Менеджмент».

2.2. Для изучения данной учебной дисциплины необходимы знания, умения и навыки, формируемые предшествующими дисциплинами: Б1.В.02 Теория организации, Б1.В.03 Риторика, Б1.В.08 Управление человеческими ресурсами, Б1.В.26 Культурология, Б2.О.01(У) Ознакомительная практика.

2.3. Перечень последующих учебных дисциплин, для которых необходимы знания, умения и навыки, формируемые данной учебной дисциплиной: Б1.В.13 Антикризисное управление, Б1.В.17 Инновационный менеджмент, Б2.О.02(Пд) Преддипломная практика, Б3.01 Выполнение и защита выпускной квалификационной работы

## III. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Процесс освоения дисциплины направлен на формирование компетенций (элементов следующих компетенций) в соответствии с ФГОС ВО и ОП ВО по данному направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль «Менеджмент».

### Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Компетенция	Индикаторы компетенций	Результаты обучения
ПК-4. Применяет исследовательские и проектные методы при внедрении инноваций, организационных изменений,	ИДК ПК4.1 Использует исследовательские и проектные методы в ходе внедрения инноваций, изменения организационной культуры.	<i>Знать:</i> последовательность осуществления диагностики организационной культуры; диагностический инструментарий, применяемый для исследования. <i>Уметь:</i> осуществлять диагностику организационной культуры; давать оценку состояния организационной культуры,



выработке стратегии.		прогнозировать необходимость ее изменения; самостоятельно готовить отчеты по результатам проведения диагностики. <i>Владеть:</i> способностью разрабатывать рекомендации по приоритетным направлениям изменения организационной культуры компании.
	ИДК ПК4.3 Разрабатывает организационные изменения для проектов развития, в том числе в ходе антикризисного управления	<i>Знать:</i> основные этапы формирования и изменения организационной культуры; условия изменения организационной культуры; методы инновационных изменений организационной культуры; барьеры, препятствующие реализации нововведений в организационную культуру. <i>Уметь:</i> давать оценку необходимости проведения инновационных изменений организационной культуры; осуществлять программно-целевое планирование нововведений в организационную культуру; применять практические приемы управления инновациями в организационной культуре. <i>Владеть:</i> средствами информационного влияния на персонал при осуществлении процессов формирования и изменения организационной культуры.
ПК-5. Умеет работать в коллективе, выстраивать эффективные коммуникации с коллегами и руководством.	ИДК ПК5.1 Использует коммуникационные навыки для эффективной работы в коллективе.	<i>Знать:</i> виды коммуникаций в организации, их значение в управлении компанией; виды групп в организации; компетенции лидера в организации, стили и модели лидерства, возможности их применения в различных ситуациях. <i>Уметь:</i> анализировать коммуникационные процессы в группе, выработать предложения по повышению их эффективности; выбирать методы группового взаимодействия; планировать и организовывать групповую работу; сравнивать компетенции лидера в организационных культурах различного типа. <i>Владеть:</i> способностью решения поставленных задач с особенностями организационной культуры компании, влияния лидера на групповое поведение.
	ИДК ПК5.3 Применяет методы эффективного управления человеческими ресурсами, организационной культурой (компании)	<i>Знать:</i> методологические подходы к изучению организационной культуры; сущность и содержание организационной культуры, ее функции в процессе управления, основные элементы, свойства и уровни организационной культуры, концепции и типологии организационной

		<p>культуры; причины межкультурных конфликтов на предприятии.</p> <p><i>Уметь:</i> осуществлять типологический анализ организационной культуры; устанавливать влияние организационной культуры на технологии управления человеческими ресурсами компании; обосновывать задачи руководства по управлению персоналом организации с учетом специфики организационной культуры; анализировать локальные нормативные акты, регулирующие ценностно-нормативные отношения в организации; моделировать взаимодействие между представителями организационных культур различного типа.</p> <p><i>Владеть:</i> навыками идентификации стиля управления руководителя организации, оценки его эффективности; средствами предотвращения межкультурных конфликтов в организации; навыками прогнозирования проблем управления организационной культурой.</p>
--	--	--

#### IV. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Объем дисциплины составляет 5 зачетных единиц, 180 часов,  
в том числе 1 зачетная единица, 36 часов на экзамен.

Из них реализуется с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий 0 часов

Форма промежуточной аттестации: экзамен .

#### 4.1. Содержание дисциплины, структурированное по темам, с указанием видов учебных занятий и отведенного на них количества академических часов

№ п/п	Раздел дисциплины/ темы	Семестр	Всего часов	Из них практическая подготовка обучающихся	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу обучающихся, практическую подготовку и трудоемкость (в часах)					Формы текущего контроля успеваемости; Форма промежуточной аттестации (по семестрам)
					Контактная работа преподавателя с обучающимися			Самостоятельная работа	Контроль СР	
					Лекции	Семинарские (практические) занятия	Консультации			
1	Раздел 1. Организационная культура как социальный феномен и объект научного анализа. Тема 1. Методологические основания изучения культуры организации	5	6		2	2	-	2	-	Собеседование Тестирование Таблица
2	Тема 2. Понятие, сущность и функции организационной культуры	5	6		2	2	-	2	-	Собеседование Тестирование
3	Раздел 2. Элементно-структурная и типологическая модели организационной культуры Тема 3. Основные элементы организационной культуры и механизм их	5	19		6	6	-	6	1	Собеседование Доклад с презентацией Контрольная работа

	взаимодействия									Тестирование
4	Тема 4. Коммуникативное единство организации	5	8		2	2	-	4	-	Собеседование Тестирование
5	Тема 5. Типы организационной культуры	5	9		2	2	-	4	1	Собеседование Кейс-задача Тестирование
6	Раздел 3. Формирование, развитие и изменение организационной культуры Тема 6. Формирование и развитие организационной культуры	5	8		2	2	-	4	-	Собеседование Тестирование
7	Тема 7. Исследовательские методы и инструменты диагностики культуры организации	5	12		2	2	1	6	1	Собеседование Контрольная работа Тестирование Проект (раздел 1)
8	Тема 8. Роль лидерства и руководства в формировании и развитии организационной культуры.	5	9		2	2	-	4	1	Собеседование Тестирование Проект (раздел 1)
9	Тема 9. Отбор персонала в соответствие с важнейшими критериями организационной культуры.	5	8		2	2	-	4	-	Собеседование Проект (раздел 2)
10	Тема 10. Адаптация и развитие персонала как способы интеграции интересов компании и работника.	5	8		2	2	-	4	-	Собеседование Тестирование Проект (раздел 2)
11	Тема 11. Взаимосвязь организационной культуры и системы мотивации и стимулирования персонала.	5	9		2	2	-	4	1	Собеседование Таблица Проект (раздел 2)
12	Тема 12. Роль организационной культуры в развитии благонадежности и лояльности персонала.	5	9		2	2	-	4	1	Собеседование Тестирование Проект (раздел 2)
13	Тема 13. Сила организационной культуры и организационные субкультуры.	5	8		2	2	-	4	-	Собеседование Тестирование Проект (раздел 3)

14	Тема 14. Изменение организационной культуры.	5	14		4	4	1	4	1	Собеседование Тестирование Проект (раздел 3)
15	Тема 15. Модели влияния организационной культуры на эффективность организации.	5	11		2	2	1	5	1	Собеседование Проект (раздел 4) Защита проекта
	Промежуточная аттестация		36							Экзамен КО – 10 ч. Контроль – 26 ч.
<b>Итого часов</b>			<b>180</b>		<b>36</b>	<b>36</b>	<b>3</b>	<b>61</b>	<b>8</b>	<b>36</b>

#### 4.2. План внеаудиторной самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Семестр	Название раздела, темы	Самостоятельная работа обучающихся			Оценочное средство	Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы
		Вид самостоятельной работы	Сроки выполнения	Трудоемкость (час.)		
5	Раздел 1. Организационная культура как социальный феномен и объект научного анализа.					
	Тема 1. Методологические основания изучения культуры организации.	Изучение основной и дополнительной литературы по теме занятия, работа с глоссарием. Подготовка к тестированию.	1 неделя	2	Собеседование по теме дисциплины (вопросы для собеседования) Таблица Тест	Методические указания по изучению основной и дополнительной литературы по теме занятия. Осн. лит-ра: 1, 2, 3. Доп. лит-ра: 1, 8.
	Тема 2. Понятие, сущность и функции организационной культуры	Изучение основной и дополнительной литературы по теме занятия, работа с глоссарием. Подготовка к	2 неделя	2	Собеседование по теме дисциплины (вопросы для собеседования) Тест	Методические указания по изучению основной и дополнительной литературы по теме занятия.



		тестированию.				Осн. лит-ра: 1, 2, 3. Доп. лит-ра: 1, 8.
5	Раздел 2. Элементно-структурная и типологическая модели организационной культуры					
	Тема 3. Основные элементы организационной культуры и механизм их взаимодействия	Изучение основной и дополнительной литературы по теме занятия, работа с глоссарием. Подготовка доклада и презентации к докладу. Подготовка к тестированию. Подготовка к контрольной работе	3-5 недели	6	Собеседование по теме дисциплины (вопросы для собеседования) Доклад с презентацией Контрольная работа Тест	Методические указания по изучению основной и дополнительной литературы по теме занятия. Методические указания по подготовке доклада. Осн. лит-ра: 1, 2, 3. Доп. лит-ра: 1, 5, 9.
	Тема 4. Коммуникативное единство организации	Изучение основной и дополнительной литературы по теме занятия, работа с глоссарием. Подготовка к тестированию.	6 неделя	4	Собеседование по теме дисциплины (вопросы для собеседования) Тест	Методические указания по изучению основной и дополнительной литературы по теме занятия. Осн. лит-ра: 1, 2, 3. Доп. лит-ра: 1, 2, 8.
	Тема 5. Типы организационной культуры.	Изучение основной и дополнительной литературы по теме занятия, работа с глоссарием. Решение кейс-задачи (письменно) Подготовка к тестированию.	7 неделя	4	Собеседование по теме дисциплины (вопросы для собеседования) Кейс-задача Тест	Методические указания по изучению основной и дополнительной литературы по теме занятия. Методические указания по решению кейс-задачи.

						Осн. лит-ра: 1, 2, 3. Доп. лит-ра: 4.
5	Раздел 3. Формирование, развитие и изменение организационной культуры					
	Тема 6. Формирование и развитие организационной культуры	Изучение основной и дополнительной литературы по теме занятия, работа с глоссарием. Подготовка к тестированию.	8 неделя	4	Собеседование по теме дисциплины (вопросы для собеседования) Тест	Методические указания по изучению основной и дополнительной литературы по теме занятия. Осн. лит-ра: 1, 2, 3. Доп. лит-ра: 8.
	Тема 7. Исследовательские методы и инструменты диагностики культуры организации	Изучение основной и дополнительной литературы по теме занятия, работа с глоссарием. Подготовка к выполнению аудиторной контрольной работы. Подготовка к тестированию. Выполнение раздела 1 исследовательского проекта.	9 неделя	6	Собеседование по теме дисциплины (вопросы для собеседования) Контрольная работа Тест Исследовательский проект	Методические указания по изучению основной и дополнительной литературы по теме занятия. Методические указания по подготовке исследовательского проекта. Методические указания по выполнению контрольной работы. Осн. лит-ра: 1, 2, 3. Доп. лит-ра: 6.
	Тема 8. Роль лидерства и руководства в формировании и развитии организационной культуры	Изучение основной и дополнительной литературы по теме занятия, работа с глоссарием.	10 неделя	4	Собеседование по теме дисциплины (вопросы для собеседования) Тест	Методические указания по изучению основной и дополнительной литературы по теме

		Подготовка к тестированию. Выполнение раздела 1 исследовательского проекта			Исследовательский проект	занятия. Методические указания по выполнению исследовательского проекта. Осн. лит-ра: 1, 2, 3. Доп. лит-ра: 7, 8.
	Тема 9. Отбор персонала в соответствии с важнейшими критериями организационной культуры.	Изучение основной и дополнительной литературы по теме занятия, работа с глоссарием. Выполнение раздела 2 исследовательского проекта	11 неделя	4	Собеседование по теме дисциплины (вопросы для собеседования) Исследовательский проект	Методические указания по изучению основной и дополнительной литературы по теме занятия. Методические указания по выполнению исследовательского проекта. Осн. лит-ра: 1, 2, 3. Доп. лит-ра: 1, 6.
	Тема 10. Адаптация и развитие персонала как способы интеграции интересов компании и работника.	Изучение основной и дополнительной литературы по теме занятия, работа с глоссарием. Подготовка к тестированию. Выполнение раздела 2 исследовательского проекта	12 неделя	4	Собеседование по теме дисциплины (вопросы для собеседования) Тест Исследовательский проект	Методические указания по изучению основной и дополнительной литературы по теме занятия. Методические указания по выполнению исследовательского проекта. Осн. лит-ра: 1, 2, 3.

						Доп. лит-ра: 3, 5, 6.
	Тема 11. Взаимосвязь организационной культуры и системы мотивации и стимулирования персонала.	Изучение основной и дополнительной литературы по теме занятия, работа с глоссарием. Выполнение раздела 2 исследовательского проекта	13 неделя	4	Собеседование по теме дисциплины (вопросы для собеседования) Таблица Исследовательский проект	Методические указания по изучению основной и дополнительной литературы по теме занятия. Методические указания по выполнению исследовательского проекта. Осн. лит-ра: 1, 2, 3. Доп. лит-ра: 9.
	Тема 12. Роль организационной культуры в развитии благонадежности и лояльности персонала.	Изучение основной и дополнительной литературы по теме занятия, работа с глоссарием. Подготовка к тестированию. Выполнение раздела 2 исследовательского проекта	14 неделя	4	Собеседование по теме дисциплины (вопросы для собеседования) Тест Исследовательский проект	Методические указания по изучению основной и дополнительной литературы по теме занятия. Методические указания по выполнению исследовательского проекта. Осн. лит-ра: 1, 2, 3. Доп. лит-ра: 1, 8.
	Тема 13. Сила организационной культуры и организационные субкультуры.	Изучение основной и дополнительной литературы по теме занятия, работа с глоссарием. Подготовка к	15 неделя	4	Собеседование по теме дисциплины (вопросы для собеседования) Тест Исследовательский	Методические указания по изучению основной и дополнительной литературы по теме занятия.

		тестированию. Выполнение раздела 3 исследовательского проекта			проект	Методические указания по выполнению исследовательского проекта. Осн. лит-ра: 1, 2, 3. Доп. лит-ра: 3, 4.
	Тема 14. Изменение организационной культуры.	Изучение основной и дополнительной литературы по теме занятия, работа с глоссарием. Подготовка к тестированию. Выполнение раздела 3 исследовательского проекта	16-17 неделя	4	Собеседование по теме дисциплины (вопросы для собеседования) Тест Исследовательский проект	Методические указания по изучению основной и дополнительной литературы по теме занятия. Методические указания по выполнению исследовательского проекта. Осн. лит-ра: 1, 2, 3. Доп. лит-ра: 8.
	Тема 15. Модели влияния организационной культуры на эффективность организации.	Изучение основной и дополнительной литературы по теме занятия, работа с глоссарием. Подготовка доклада и слайд-презентации к защите исследовательского проекта. Защита исследовательского проекта	18 неделя	5	Собеседование по теме дисциплины (вопросы для собеседования) Исследовательский проект Доклад с презентацией для защиты проекта	Методические указания по изучению основной и дополнительной литературы по теме занятия. Методические указания по выполнению исследовательского проекта. Методические указания по

						подготовке доклада. Осн. лит-ра: 1, 2, 3. Доп. лит-ра:5, 6, 8.
Общая трудоемкость самостоятельной работы по дисциплине (час)				<b>61</b>		
<b>Из них объем самостоятельной работы с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (час)</b>				<b>0</b>		



### **4.3. Содержание учебного материала**

#### **Раздел 1. Организационная культура как социальный феномен и объект научного анализа Тема 1. Методологические основания изучения культуры организации**

Определение понятия «культура». Основные признаки и функции культуры. Культура как способ духовно-практического освоения действительности, как регулятивный механизм, обеспечивающий социальные взаимодействия между людьми.

Развитие методологических подходов к исследованию культуры организации. Формирование представлений о культуре организации в концепциях пионеров научного менеджмента и школы «человеческих отношений». Кристаллизация проблематики организационной культуры в контексте столкновения национальных бизнес-культур. Развитие концепции организационной культуры в работах представителей феноменологического направления. Рационально-прагматический подход к осмыслению культуры организации. Актуальность системного и синергетического подходов к исследованию организационной культуры в современном менеджменте.

Стратегии изучения организационной культуры: холистическая, метафорическая и количественная.

#### **Тема 2. Понятие, сущность и функции организационной культуры**

Проблема множественности определений понятия «организационная культура». Соотношение понятий «организационная культура», «корпоративная культура», «деловая культура», «национальная культура».

Содержание организационной культуры. Роль организационной культуры в обеспечении адаптации организации к внешней социально-экономической среде. Возможности организационной культуры в регулировании проблем внутреннего единства и интеграции организации.

Функции организационной культуры, их классификация и содержание.

Основные свойства организационной культуры: историчность, динамичность, системность, относительность, неоднородность, разделяемость, адаптивность.

#### **Раздел 2. Элементно-структурная и типологическая модель организационной культуры**

#### **Тема 3. Основные элементы организационной культуры и механизм их взаимодействия**

Организационная культура как сложная, многофункциональная система. Анализ подходов к выделению элементного состава организационной культуры. Модель организационной культуры Э. Шейна. Уровни организационной культуры: поверхностный, внутренний, подповерхностный, глубинный. Субъективный и объективный аспекты организационной культуры. Метафорическая модель «Луковица культуры».

Понятие о миссии компании. Место миссии в системе организационной культуры. Три ипостаси миссии: цели, стратегия и ценности. Требования, предъявляемые к формулированию миссии. Классификация миссий. Анализ миссий современных российских организаций.

Постановка целей деятельности организации. Согласованность целей работника и целей компании. Механизмы согласования целей организации и целей работника. Типология личных целей. Негативные последствия игнорирования личных целей сотрудников.

Место ценностей в структуре организационной культуры. Материальные и духовные, социальные и индивидуальные ценности. Ценности-цели и ценности-средства. Факторы, определяющие организационные ценности. Процесс формирования и усвоения ценностей. Разделяемая система ценностей как основа организационной культуры.

Нормы и правила поведения, их значение для культуры организации. Принципы и механизмы формирования норм и ценностей в организации. Корпоративный кодекс компании как свод универсальных и специфических требований и норм поведения, реализуемых в процессе функционирования организации. Структура и разновидности

корпоративных кодексов. Технология создания корпоративного кодекса. Типичные ошибки при его разработке.

Традиции, обычаи, обряды и ритуалы как элементы культуры организации, их значимость для нормативного регулирования поведения персонала организации. Типология внутриорганизационных обрядов. Позитивные и негативные ритуалы организации.

Знаково-символическая составляющая организационной культуры: девизы, лозунги, символы, мифы, легенды, героические личности организации. Ролевые модели героев организации. Анализ лозунгов и символов современных российских и западных компаний. Язык организации: сленг, профессиональная лексика, формы обращения к коллегам, общий культурный уровень речи.

Понятие и назначение фирменного стиля организации. Создание системы формальных идентификационных признаков организации (фирменного стиля).

#### **Тема 4. Коммуникативное единство организации**

Коммуникации как базовый элемент организационной культуры. Сущность и содержание понятия «коммуникативная компетентность организации». Влияние коммуникативной компетентности на эффективность управления. Характеристики коммуникативной компетентности.

Классические модели коммуникации в организации (колесо, Y, цепь, круг, тотальная модель), их достоинства и недостатки.

Коммуникация как процесс группового взаимодействия. Причины образования групп в организации. Видовая классификация групп в организации: формальные /неформальные, большие /малые, управленческие /производственные, постоянные /временные, целевые (проектные) / функциональные/ по интересам / дружеские.

Роль коммуникаций в обеспечении эффективности групповой деятельности. Использование групповых методов работы на разных этапах разработки решений. Значение лидера для обеспечения эффективности работы группы. Основные направления работы лидера в группе.

Переменные, влияющие на динамику и эффективность групповой деятельности: групповые цели; размер группы; выполнение простых или разнородных функций; групповая сплоченность; групповые нормы; степень формализации группы; традиционно управляемые, либо самоорганизующиеся группы; время существования группы; стадии развития группы; групповые роли; групповые коммуникации. Стадии развития группы согласно теории Б. Такмена. Модель прерванного равновесия С. Роббинса. Ролевая структура группы.

Понятие команды, основные характеристики команды, ее отличие от группы. Классификация команд (команды, созданные для решения определенных задач; самоуправляющиеся рабочие команды, кросс-функциональные команды), характеристика основных типов команд. Факторы эффективной работы команды.

Классификация командных ролей М. Белбина. Удачные и неудачные ролевые комбинации членов команды.

#### **Тема 5. Типы организационной культуры**

Ключевые основания для выделения типов организационной культуры. Типология организационных культур по национальным особенностям персонала. Аспекты, характеризующие схожесть и различие организационных культур согласно концепции Г. Хофштеде: стремление избеганию неопределенности, мужественность – женственность, индивидуализм – коллективизм, дистанция между людьми, имеющими различный статус в организации. Параметры для выделения типов организационных культур по Ф. Тромпенаарсу. Основные характеристики культур различных типов (семья, инкубатор, управляемая ракета, эйфелевая башня).

Типология организационных культур в зависимости от специфики вида деятельности. Выделение типов организационной культуры на основании интенсивности обратной связи и степени риска при принятии управленческих решений по классификации Т. Дила и А. Кеннеди: культура «крутых парней», культура «крупных ставок», культура «усердной

работы», культура «процесса». Характеристики предпринимательской, партизанской, консультативной, организационной культур согласно типологии Р. Акоффа.

Представления Р. Блейка и Д. Мутона об основных ценностных ориентациях в культуре организации. Основные характеристики культур власти, задачи, личности, ролевой культуры.

Типологии организационной культуры, построенные на основании двух и более теоретических конструктов. Характерные черты культуры власти, культуры роли, культуры задачи и культуры личности согласно типологии С. Ханди. Рамочная конструкция конкурирующих ценностей К. Камерона и Р. Куинна. Важнейшие параметры культуры: общий стиль лидерства, управление персоналом, важнейшие характеристики, связующая сущность организации, стратегические цели организации, критерии успеха. Четырехфакторная модель системного описания организационной культуры. Особенности рыночной, иерархической, клановой, адхократической культуры.

Практическая значимость типологического анализа для идентификации наличной культуры организации и определения направлений ее изменения.

### **Раздел 3. Формирование, развитие и изменение организационной культуры**

#### **Тема 6. Формирование и развитие организационной культуры**

Концепция Э. Шейна о формировании и развитии организационной культуры в процессе внешней адаптации и внутренней интеграции организации. Анализ факторов внешней и внутренней среды, влияющих на формирование организационной культуры. Формирование и развитие организационной культуры на основании системного подхода.

Моделирование процесса формирования и развития организационной культуры: определение целей организационной культуры, критериев их достижения; анализ факторов внешней и внутренней среды; оценка уровня и определение типа существующей организационной культуры; определение функций-задач организационной культуры; выбор направлений изменения организационной культуры и факторов, ее определяющих; разработка программы мероприятий по формированию организационной культуры; элементное и организационное (структурное) построение; реализация программы, контроль.

Модель комплексной оценки организационной культуры. Определение типа культуры по параметрам (внутренний - внешний фокус, индивидуализм-коллективизм, стиль управления) как для организации в целом, так и в отдельных подразделениях; оценка. Оценка уровня функционального построения организационной культуры, оценка уровня элементного построения и ресурсного обеспечения системы управления организационной культурой. Механизм оценки уровня организационной культуры в экономических и финансовых показателях.

Планирование процесса формирования и развития организационной культуры. Разработка программ по формированию и развитию организационной культуры. Организация, координация и контроль за исполнения работ. Разработка системы мотивации, системы вознаграждений для разных категорий работников. Обеспечение соответствия культуры работников и культуры компании.

#### **Тема 7. Исследовательские методы и инструменты диагностики культуры организации**

Диагностика организационной культуры как систематическая интерпретации существующих в организации культурных симптомов с помощью определенных инструментов. Цели проведения диагностики организационной культуры. Этапы диагностики. Условия успешной диагностики. Разработка критериев оценки организационной культуры.

Методики исследования организационной культуры. Методика построения профиля организационной культуры К. Камерона, Р. Куина. Инструментарий OCAI. Методика построения организационно-культурного поля компании Т.О. Соломанидиной. Методика диагностики организационной культуры С. Ханди. Опросник «Субъективная оценка

организационной культуры» В. Майера. Методика определения ценностных ориентаций М. Окича. Возможности и ограничения использования диагностических средств.

Методы анализа полученных данных: построение профиля организационной культуры. Особенности интерпретации профиля организационной культуры. Оценка эффективности функционирования организационной культуры организации, необходимости культурных изменений.

#### **Тема 8. Роль лидерства и руководства в формировании и развитии организационной культуры**

Понятие и природа лидерства. Традиции изучения лидерства. Формальное и неформальное лидерство в организации. Типология лидеров по Д. Руку и У. Торберту. Модель ситуационного лидерства П. Херси и П. Бланшара. Навыки и компетенции лидера в организационных культурах различного типа согласно теории К. Камерона и Р. Куинна.

Влияние лидеров на формирование организационной культуры. Роль лидеров в управлении изменениями организационной культуры, преодолении сопротивления изменениям. Роль символического лидерства в управлении организацией. Проблемы и условия развития лидерства в российских организациях.

Отличительные черты лидерства и руководства по Дж. Коттеру. Роли и функции руководителя. Важнейшие факторы успешной деятельности руководителя. Авторитарный, демократический и попустительский стили руководства и их организационная эффективность. Патриархальный, харизматический, автократический и бюрократический стили руководства. Стили, ориентированные на задачу и на людей. Роли руководителя в качестве лидера. Стили руководства в организационных культурах различного типа. Необходимость соответствия поведения руководителя официально задаваемым нормам, провозглашаемым ценностям организационной культуры.

#### **Тема 9. Отбор персонала в соответствии с важнейшими критериями организационной культуры**

Сущность и цели набора и отбора персонала. Требования, которые предъявляет организация к работнику. Отбор персонала в соответствии с доминирующим типом организационной культуры. Характеристики персонала, присущие иерархической, рыночной, клановой и адхократической культуре. Типы работников в зависимости от их поведения в коллективе и степени влияния на внутриорганизационную жизнь.

Создание критериев оценки персонала в ситуации найма новых работников. Определение типа работника, идеального для культуры компании. Соответствие личностных качеств претендента культуре организации, как важнейший принцип современной модели отбора персонала.

Методы отбора персонала, специфичные для определенного типа культуры: анкетирование, интервьюирование, определение компетенций, тестирование. Последствия неправильного отбора персонала для организационной культуры фирмы.

#### **Тема 10. Адаптация и развитие персонала как способы интеграции интересов компании и работников**

Адаптация как процесс приобщения новых сотрудников к культуре, климату и рабочему окружению организации. Продолжительность адаптационного периода. Основные направления адаптации: профессиональная, социально-организационная, социально-психологическая. Факторы, влияющие на процесс адаптации. Этапы процесса адаптации.

Значение аккультурации новых сотрудников для поддержания организационной культуры фирмы. Агенты аккультурации (сотрудники организации, руководитель, наставник, клиенты организации), их роль в процессе освоения культуры организации новым сотрудником. Методы получения информации об организационной культуре в процессе культурной адаптации. Условия успешного прохождения адаптации. Специальные программы адаптации новых сотрудников как способ интеграции ценностей работника и организации. Особенности адаптации различных категорий персонала. Культурные «симптомы» психологической дезадаптации работника.

Понятие «развитие персонала». Основные направления развития персонала современной организации. Модель систематического (непрерывного) обучения персонала. Взаимосвязь обучения работников с организационной культурой компании. Характеристики культуры самообучающейся организации по Э. Шейну.

Управление карьерой как одно из ведущих направлений программы развития персонала организации. Разработка моделей карьерного роста в зависимости от типа организационной культуры.

### **Тема 11. Взаимосвязь организационной культуры и системы мотивации и стимулирования персонала**

Мотивация как динамический процесс формирования мотива. Представления о сущности мотива. Структура мотива, его функции и характеристики. Стадии формирования мотива. Виды мотивации. Понятие трудовой мотивации. Связь трудовой мотивации с продуктивностью и удовлетворенностью работников. Процесс формирования трудовой мотивации. Типичные проблемы, связанные с низкой мотивацией персонала.

Организационная культура как фактор коллективной мотивации персонала организации. Методы мотивации персонала в иерархической, адхократической, рыночной, клановой организационной культуре. Нетрадиционные методы мотивации. Отличительные особенности построения систем мотивации на предприятиях России.

Направления исследования мотивации персонала: выявление индивидуальных источников эффективности трудового поведения, определение групповой сплоченности коллектива. Оценка соответствия организационной культуры системе действующих в организации нормативных документов в работе с персоналом. Оценка соответствия мотивации персонала системе ценностей и норм организации, системе символов, принятых в организации.

### **Тема 12. Роль организационной культуры в развитии благонадежности и лояльности персонала**

Определение понятий «благонадежность» и «неблагонадежность». Методы оценки благонадежности: наблюдение, эксперимент, анализ продуктов деятельности, тестирование, интервью, беседа, ведение персонального досье. Методы повышения благонадежности персонала в зависимости от типа организационной культуры.

Причины возникновения и роста неблагонадежности. Изучение признаков неблагонадежности. Практическое применение технологии оценки благонадежности: прием на работу, проверка сотрудника, увольнение, организация службы безопасности.

Понятие лояльности персонала. Уровни лояльности. Модели лояльности персонала Дж. Мейера и Н. Аллен; А. Гоулднера; К.В. Харского; Т.О. Соломанидиной. Опасность, исходящая от нелояльных сотрудников. Понятие и проявления нулевой лояльности. Факторы, способствующие формированию лояльности персонала (личные, организационные, внешние). Методы развития лояльности персонала. Разработка программы повышения лояльности персонала организации.

### **Тема 13. Сила культуры и организационные субкультуры**

Понятие «сильной» организационной культуры. Параметры, характеризующие силу культуры. Проявления сильной и слабой организационной культуры. Эффекты и проблемы сильной культуры.

Неоднородность организационной культуры. Понятие организационной субкультуры. Разновидности субкультур по дифференциальным признакам: функциональная/профессиональная дифференциация; географическая децентрализация; дифференциация по продуктам, ранкам или технологиям; «дивизионализация»; дифференциация по иерархическим уровням; слияния и поглощения; совместные предприятия, стратегические альянсы и мультиорганизационные предприятия; структурные оппозиционные группы.

Гендерная субкультура организации. Типология организационной культуры по признаку гендерных отношений С. Медока и Д. Паркина. Структура черт и модель качеств

женщины-менеджера и мужчины-менеджера. Сравнительная характеристика мужчин и женщин руководителей в контексте эффективности управления. Влияние гендерной принадлежности работника на его профессиональную успешность.

Понятие организационной контркультуры, виды контркультур, причины их возникновения.

#### **Тема 14. Изменение организационной культуры**

Причины, вызывающие необходимость изменения организационной культуры. Теоретические модели процесса управления организационными изменениями. И. Ансоффа об этапах процесса изменений, задачах и мероприятиях на каждом этапе. Модель организационных изменений К. Левина. Программа изменений согласно Р. Бекхарду. Модель управления организационными изменениями Л. Гейнера. Создание самоподдерживающегося цикла приверженности, координации и компетентности согласно модели М. Бира.

Факторы, влияющие на изменение культуры организации: организационный кризис; смена руководства; стадии жизненного цикла организации, ее возраст; сила культуры; наличие субкультур.

Основные этапы изменения культуры организации. Принципы изменения организационной культуры. Проявление системности при реализации изменений. Основополагающее значение идеологии в осуществлении культурных изменений. Роль символического лидерства в управлении изменениями. Стили проведения организационных изменений и внедрения нововведений.

Типичные реакции персонала на внедрение изменений. Сопротивление работников изменениям культуры организации. Факторы, определяющие силу сопротивления изменениям организационной культуры. Формы сопротивления работников изменениям (рациональные, эмоциональные, социальные). Методы преодоления сопротивления изменениям: представление информации, участие и вовлечение, помощь и поддержка, переговоры и соглашения, манипуляция и кооптация, явное и неявное принуждение.

Типичные ошибки и основные трудности при реализации изменений организационной культуры. Современные тенденции изменения организационной культуры (развитие человеческого потенциала, вовлечения работников в управление, перепроектирование рабочих мест, социально-психологическое обеспечение процесса изменений, развитие систем стимулирования, внедрение системы управления качеством, системы непрерывного обучения).

#### **Тема 15. Модели влияния организационной культуры на эффективность организации**

Модели влияния организационной культуры на эффективность организации. Характеристики организационной культуры, приводящие организации к успеху, согласно модели Т. Питерса и Р. Уотермена. Зависимость эффективности функционирования организации от процессов кооперации, принятия решений, контроля, коммуникации, посвященности организации, восприятия организационной среды, оправдания своего поведения согласно модели В. Сате. Обобщенная модель взаимосвязи организационной культуры и результатов деятельности организации (AGIL) Т. Парсонса. Измерения влияния культуры на организацию (интеграция – дифференциация; внутренний фокус – внешний фокус); средства/инструменты – результаты/показатели в соответствии с моделью Р. Квина и Дж. Рорбаха «Конкурирующие ценности и организационная эффективность». Модель влияния организационной культуры на эффективность организации Д. Дэнисона.

Модель влияния организационной культуры на внутриорганизационные процессы «Культурное поле организации» Т.О. Соломанидиной. Практика применения данной модели для исследования эффективности организационной культуры российских компаний различных сфер деятельности.



### 4.3.1. Перечень семинарских, практических занятий и лабораторных работ

№ п/п	№ раздела и темы дисциплины	Наименование семинаров, практических и лабораторных работ	Трудоемкость (час.)		Оценочные средства	Формируемые компетенции (индикаторы)
			Всего часов	Из них практическая подготовка		
1	Раздел 1. Тема 1.	Методологические основания изучения культуры организации	2		Собеседование по теме дисциплины (вопросы для собеседования) Таблица Тест	ПК-5 ИДК ПК5.3
2	Раздел 1. Тема 2.	Понятие, сущность и функции организационной культуры	2		Собеседование по теме дисциплины (вопросы для собеседования) Тест	ПК-5 ИДК ПК5.3
3	Раздел 2. Тема 3.	Основные элементы организационной культуры и механизм их взаимодействия	6		Собеседование по теме дисциплины (вопросы для собеседования) Доклад с презентацией Тест Контрольная работа	ПК-5 ИДК ПК5.3
4	Раздел 2. Тема 4.	Коммуникативное единство организации	2		Собеседование по теме дисциплины (вопросы для собеседования) Тест	ПК-5 ИДК ПК5.1
5	Раздел 2. Тема 5.	Типы организационной культуры	2		Собеседование по теме дисциплины (вопросы для собеседования) Кейс-задача Тест	ПК-5 ИДК ПК5.3
6	Раздел 3. Тема 6.	Формирование и развитие организационной культуры	2		Собеседование по теме дисциплины (вопросы для собеседования) Тест	ПК-4 ИДК ПК4.3
7	Раздел 3. Тема 7.	Исследовательские методы и инструменты диагностики культуры организации	2		Собеседование по теме дисциплины (вопросы для собеседования) Контрольная работа Тест Проект (раздел 1)	ПК-4 ИДК ПК4.1
8	Раздел 3. Тема 8.	Роль лидерства и руководства в формировании и развитии организационной культуры.	2		Собеседование по теме дисциплины (вопросы для собеседования) Тест	ПК-5 ИДК ПК5.1

					Проект (раздел 1)	
9	Раздел 3. Тема 9.	Отбор персонала в соответствии с важнейшими критериями организационной культуры.	2		Собеседование по теме дисциплины (вопросы для собеседования) Проект (раздел 2)	ПК-5 ИДК ПК5.3
10	Раздел 3. Тема 10.	Адаптация и развитие персонала как способы интеграции интересов компании и работника.	2		Собеседование по теме дисциплины (вопросы для собеседования) Тест Проект (раздел 2)	ПК-5 ИДК ПК5.3
11	Раздел 3. Тема 11.	Взаимосвязь организационной культуры и системы мотивации и стимулирования персонала.	2		Собеседование по теме дисциплины (вопросы для собеседования) Таблица Проект (раздел 2)	ПК-5 ИДК ПК5.3
12	Раздел 3. Тема 12.	Роль организационной культуры в развитии благонадежности и лояльности персонала.	2		Собеседование по теме дисциплины (вопросы для собеседования) Тест Проект (раздел 2)	ПК-5 ИДК ПК5.3
13	Раздел 3. Тема 13.	Сила организационной культуры и организационные субкультуры.	2		Собеседование по теме дисциплины (вопросы для собеседования) Тест Проект (раздел 3)	ПК-5 ИДК ПК5.3
14	Раздел 3. Тема 14.	Изменение организационной культуры.	4		Собеседование по теме дисциплины (вопросы для собеседования) Тест Проект (раздел 3)	ПК-4 ИДК ПК4.3
15	Раздел 3. Тема 15.	Модели влияния организационной культуры на эффективность организации.	2		Собеседование по теме дисциплины (вопросы для собеседования) Проект (раздел 4) Доклад с презентацией на защиту проекта Защита проекта	ПК-5 ИДК ПК5.3

#### 4.3.2. Перечень тем (вопросов), выносимых на самостоятельное изучение студентами в рамках самостоятельной работы (СРС)

№ п/п	Тема	Задание	Формируемая компетенция	ИДК
1	Методологические основания изучения культуры организации. <i>Вопрос:</i> феноменологический и рационально-прагматический подходы к исследованию культуры организации.	Изучите основную и дополнительную литературу, раскрывающую содержание вопроса. Подготовьте сообщение и слайд-презентацию для выступления на практическом занятии.	ПК-5	ИДК ПК5.3
2	Понятие, сущность и функции организационной культуры. <i>Вопрос:</i> соотношение понятий корпоративная культура, организационная культура, деловая культура, национальная культура.	Изучите основную и дополнительную литературу, раскрывающую содержание вопросов. Подготовьте сообщение и слайд-презентацию для выступления на практическом занятии.	ПК-5	ИДК ПК5.3
3	Основные элементы организационной культуры и механизм их взаимодействия. <i>Вопрос:</i> сравнительный анализ лозунгов и символов современных российских бизнес-организаций.	Изучите основную и дополнительную литературу, раскрывающую содержание вопроса. В изученной литературе, на специализированных сайтах в Internet найдите примеры лозунгов и символов современных российских бизнес-организаций. Осуществите сравнительный анализ, выделив общее и особенное в рассматриваемых элементах организационной культуры. Результаты работы представьте на практическом занятии, сопроводив выступление слайд-презентацией.	ПК-5	ИДК ПК5.3
4	Коммуникативное единство организации. <i>Вопрос:</i> тестирование в группе на определение командных ролей по методике М Белбина.	Изучите основную и дополнительную литературу, раскрывающую содержание вопроса. Перед практическим занятием проведите в группе тестирование на определение командных ролей по методике Белбина. Осуществите интерпретацию полученных данных. Результаты представьте на практическом занятии.	ПК-5	ИДК ПК5.1
5	Типы организационной культуры. <i>Вопрос:</i> типология организационной культуры Ф. Тромпенаарса.	Изучите основную и дополнительную литературу, раскрывающую содержание вопроса. Подготовьте сообщение и слайд-презентацию для выступления на практическом занятии. Изучите методические указания по выполнению письменного анализа кейс-задачи. Выполните письменный анализ кейс-задачи «ВудКо Инкорпорейтед».	ПК-5	ИДК ПК5.3
6	Формирование и развитие организационной культуры. <i>Вопрос:</i> основные функции подразделения по управлению организационной культурой компании.	Изучите основную и дополнительную литературу, раскрывающую содержание вопроса. Разработайте организационную структуру, определите функции и должностные обязанности работников подразделения по управлению	ПК-4	ИДК ПК4.3

		<p>организационной культурой компании. Объектом анализа должно выступать соответствующее подразделение организации, для которой будет разрабатываться проект.</p> <p>Результаты работы представьте на практическом занятии, сопроводив выступление слайд-презентацией.</p>		
7	<p>Исследовательские методы и инструменты диагностики культуры организации.</p> <p><i>Вопрос:</i> методика определения ценностных ориентаций М. Рокича.</p> <p><i>Командная работа</i> над исследовательским проектом «Диагностика и оценка состояния организационной культуры компании».</p> <p><i>Подготовка к контрольной работе.</i></p>	<p>Изучите основную и дополнительную литературу, раскрывающую содержание вопроса.</p> <p>Подготовьте сообщение и слайд-презентацию для выступления на практическом занятии.</p> <p>Изучите методические рекомендации по подготовке к контрольной работе «Диагностика организационной культуры (по профилю)», а также демонстрационный вариант контрольной работы.</p> <p>Изучите методические указания по выполнению группового исследовательского проекта, изучите структуру проекта. Распределите роли между участниками команды проекта. Выполните пп.1.1.-1.4. раздела 1 проекта.</p> <p>Ознакомьтесь с критериями оценки презентации проекта.</p> <p>Подготовьте слайд-презентацию для сообщения на практическом занятии.</p>	ПК-4	ИДК ПК4.1
8	<p>Роль лидерства и руководства в формировании и развитии организационной культуры.</p> <p><i>Вопрос:</i> проблемы и условия развития лидерства в российских организациях.</p> <p><i>Командная работа</i> над исследовательским проектом «Диагностика и оценка состояния организационной культуры компании».</p>	<p>Изучите основную и дополнительную литературу, раскрывающую содержание вопроса.</p> <p>Подготовьте сообщение и слайд-презентацию для выступления на практическом занятии.</p> <p>Выполните пп.1.5.-1.6. проекта «Диагностика и оценка состояния организационной культуры компании».</p>	ПК-5	ИДК ПК5.1
9	<p>Отбор персонала в соответствии с важнейшими критериями организационной культуры.</p> <p><i>Вопрос:</i> последствия неправильного отбора персонала для организационной культуры и организации в целом.</p> <p><i>Командная работа</i> над исследовательским проектом «Диагностика и оценка состояния организационной культуры компании».</p>	<p>Изучите основную и дополнительную литературу, раскрывающую содержание вопроса.</p> <p>Подготовьте сообщение и слайд-презентацию для выступления на практическом занятии.</p> <p>Выполните пп.2.1.-2.3. проекта «Диагностика и оценка состояния организационной культуры компании».</p>	ПК-5	ИДК ПК5.3
10	<p>Адаптация и развитие персонала как способы интеграции интересов компании и работника.</p> <p><i>Вопрос:</i> разработка моделей</p>	<p>Изучите основную и дополнительную литературу, раскрывающую содержание вопроса.</p> <p>Подготовьте сообщение и слайд-</p>	ПК-5	ИДК ПК5.3

	карьерного роста в организациях с различными типами организационной культуры. <i>Командная работа</i> над исследовательским проектом «Диагностика и оценка состояния организационной культуры компании».	презентацию для выступления на практическом занятии. Выполните п.2.4 проекта «Диагностика и оценка состояния организационной культуры компании».		
11	Взаимосвязь организационной культуры и системы мотивации и стимулирования персонала. <i>Вопрос:</i> опыт мотивации и стимулирования работников российских компаний в аспекте организационной культуры. <i>Командная работа</i> над исследовательским проектом «Диагностика и оценка состояния организационной культуры компании».	Изучите основную и дополнительную литературу, раскрывающую содержание вопроса. Подготовьте сообщение и слайд-презентацию для выступления на практическом занятии. Выполните п.2.5.1-2.5.5 проекта «Диагностика и оценка состояния организационной культуры компании».	ПК-5	ИДК ПК5.3
12	Роль организационной культуры в развитии благонадежности и лояльности персонала. <i>Вопрос:</i> причины и признаки неблагонадежности персонала. <i>Командная работа</i> над исследовательским проектом «Диагностика и оценка состояния организационной культуры компании».	Изучите основную и дополнительную литературу, раскрывающую содержание вопроса. Подготовьте сообщение и слайд-презентацию для выступления на практическом занятии. Выполните п.2.5.6-2.5.11 проекта «Диагностика и оценка состояния организационной культуры компании».	ПК-5	ИДК ПК5.3
13	Сила организационной культуры и организационные субкультуры. <i>Вопрос:</i> феномен организационной контркультуры: источники возникновения и разновидности. Политика организации в отношении контркультур. <i>Командная работа</i> над исследовательским проектом «Диагностика и оценка состояния организационной культуры компании».	Изучите основную и дополнительную литературу, раскрывающую содержание вопроса. Подготовьте сообщение и слайд-презентацию для выступления на практическом занятии. Выполните раздел 3 исследовательского проекта.	ПК-5	ИДК ПК5.3
14	Изменение организационной культуры. <i>Вопрос:</i> типичные ошибки и основные трудности при реализации изменений организационной культуры в российских организациях. <i>Командная работа</i> над исследовательским проектом «Диагностика и оценка состояния организационной культуры компании».	Изучите основную и дополнительную литературу, раскрывающую содержание вопроса. Подготовьте сообщение и слайд-презентацию для выступления на практическом занятии. Ознакомьтесь с требованиями к оформлению исследовательского проекта, критериями оценки проекта. Оформите библиографический список и приложения к проекту.	ПК-4	ИДК ПК4.3
15	Модели влияния организационной культуры на эффективность организации. <i>Вопрос:</i> практика применения	Изучите основную и дополнительную литературу, раскрывающую содержание вопроса. Подготовьте сообщение и слайд-	ПК-5	ИДК ПК5.3

	<p>модели Т.О. Соломанидиной для исследования эффективности организационной культуры российских компаний различных сфер деятельности. <i>Защита исследовательского проекта «Диагностика и оценка состояния организационной культуры компании».</i></p>	<p>презентацию для выступления на практическом занятии. Изучите методические указания по подготовке доклада. Подготовьте доклад для защиты проекта на практическом занятии. Ознакомьтесь с критериями оценки презентации проекта. Подготовьте презентацию для защиты проекта на практическом занятии.</p>		
--	--	---	--	--

#### **4.4. Методические указания по организации самостоятельной работы студентов** **Методические указания по изучению основной и дополнительной литературы по теме занятия**

Подготовка к практическим занятиям предполагает самостоятельное освоение студентами основной и дополнительной литературы по изучаемой теме. Перед чтением научной литературы и дополнительных источников рекомендуется ознакомиться с содержательным изложением темы, используя учебные пособия, предложенные в списке рекомендуемой литературы по теме практического занятия. Подготовка к занятию не должна носить характер «школьной выучки». Чтение как научной, так и учебной литературы должно сопровождаться выработкой своей точки зрения на рассматриваемый вопрос. Студенту следует помнить, что при дальнейших ответах на занятии собственная точка зрения должна быть подтверждена корректными аргументами.

Освоение рекомендуемой литературы будет более основательным, если оно сопровождается составлением конспекта прочитанного материала, повторением терминов по «Глоссарию».

Изучение основной и дополнительной литературы по теме практического занятия должно завершаться самоконтролем знаний студента, средством осуществления которого могут выступать ответы на вопросы по каждой из изучаемых тем курса.

#### **Методические указания по подготовке доклада**

Для расширения смыслового поля практических занятий используется такой вид работы как подготовка доклада по дополнительной литературе из списка. Доклад – это сообщение, целью которого является углубленное изучение, систематизация и изложение дополнительного материала по определенной теме (проблеме). Доклад призван развить навыки самостоятельной работы с литературой, сформировать у студента когнитивные компетенции.

Доклад, который студент готовит самостоятельно на основе прочтения нескольких научных источников, может носить как информационно-обзорный, так и проблемный характер. В последнем случае докладчик не только должен грамотно сформулировать проблему, но и указать, как она ставится/решается различными авторами. Необходимо проследить логику автора в постановке проблемы (или в ее решении), характер его аргументации, рассмотреть примеры, приводимые им. Поощряется личное отношение к прочитанному, аргументированное выделение плюсов и минусов рассматриваемой позиции, умение обобщать материал, делать обоснованные выводы.

Работа студентов над докладом предполагает отработку навыков публичной речи, организации и ведения полемики; умения ориентироваться в материале и отвечать на дополнительные вопросы слушателей.

Доклад, как правило, имеет трехчастную структуру: введение, основная часть, заключение. Во введении формулируется суть исследуемой проблемы, обосновывается выбор темы, определяются ее значимость и актуальность, указываются цель и задачи доклада, дается характеристика используемой литературы. Основная часть может состоять из нескольких пунктов, каждый из которых посвящен доказательному раскрытию



конкретного вопроса. В заключении подводятся итоги и делаются обобщенные выводы по теме доклада.

Выделяют следующие этапы работы над докладом:

- подбор и изучение основных источников по теме (рекомендуется использовать не менее 3 источников);
- обработка и систематизация материала, подготовка выводов и обобщений;
- разработка плана доклада;
- написание доклада.
- публичное выступление.

Отличительной чертой доклада является научный, академический стиль.

Продолжительность выступления обычно не превышает 15-20 минут. Поэтому при подготовке доклада отбирается только самое главное.

### **Методические указания по выполнению контрольной работы**

Одной из форм обучения, предусмотренных курсом «Организационная культура» является выполнение контрольных работ. Контрольная работа – средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме или разделу.

Целью контрольной работы является закрепление знаний, полученных в лекционной части курса, приобретение определенных навыков изложения и обобщения материала, а также развитие творческих способностей студентов. Выполнение контрольной работы позволяет преподавателю судить о подготовленности студента по основным вопросам изучаемой дисциплины, об его умении разбираться в проблемных ситуациях, применять полученные знания к анализу конкретного случая. Написание работы предваряется глубоким изучением учебной и научной литературы. Поощряется привлечение дополнительных источников информации. Контрольная работа выполняется индивидуально, творчески, недопустимо переписывание текста учебника или иных источников (особенно текстов из Интернета). Студент должен стремиться максимально использовать терминологию дисциплины «Организационная культура». Работе должны быть присущи краткость, информативность, ясность и смысловая последовательность изложения.

### **Методические указания по выполнению письменного анализа кейс-задачи**

Кейс-стади – учебные конкретные ситуации, специально разрабатываемые на основе фактического материала с целью последующего разбора на учебных занятиях.

В ходе разбора ситуаций обучающиеся учатся действовать индивидуально или в команде, проводить анализ и принимать управленческие решения.

Письменный анализ кейс-задачи предполагает рефлексию над ситуацией из опыта практической деятельности российских и зарубежных компаний. Этот метод используется для выявления и формулирования проблемы, сравнения различных подходов к ее решению, разработки вариантов ее решения. Исследование конкретных случаев имеет ряд неоспоримых преимуществ, поскольку позволяет сразу включить творческое мышление студентов, ликвидирует разрыв между теорией и практикой, позволяет эффективно обобщить и систематизировать опыт лучших фирм и профессионалов.

Основная суть метода кейс-стади состоит в том, что студентам предлагается осмыслить реальную жизненную ситуацию, описание которой одновременно отражает не только какую-либо практическую проблему, но и актуализирует определенный комплекс знаний, который необходимо усвоить при разрешении данной проблемы. Студенты имеют возможность проявить и усовершенствовать аналитические и оценочные навыки, применять на практике теоретический материал. В ходе анализа кейс-задачи происходит проверка:

- усвоенных теоретических знаний по данной теме;
- способности формулировать свои мысли, идеи, предложения;
- умения предложить альтернативную точку зрения и аргументировано доказать ее.

Письменный анализ кейс-задачи предполагает несколько этапов:

1. Знакомство с представленной ситуацией, ее особенностями.
2. Анализ ситуации. Это подразумевает перевод изложенной в кейсе информации в набор логически связанных вопросов, требующих четких ответов, выделение основной проблемы, факторов и персоналий, которые могут реально воздействовать на ситуацию.
3. Оценка уже принятых мер.
4. Предоставление развернутых ответов на вопросы к кейс-задаче, которые направлены, прежде всего, на то, чтобы помочь студенту понять его основное содержание и соотнести сформулированную проблему с соответствующими темами (разделами) учебной дисциплины.
5. Прогнозирование возможных будущих действий, сравнение их возможной эффективности. Каждый вариант действия необходимо обосновать и доказать его реалистичность в условиях конкретной коммуникативной ситуации, указать на возможное возникновение проблем, механизмы их предотвращения и решения.

Письменный анализ кейс-задачи предваряется глубоким изучением учебной и научной литературы. Рекомендуется составление кратких конспектов, отражающих сущность прочитанного, выделение собственных мыслей.

Работа выполняется самостоятельно, творчески, недопустимо переписывание текста учебника или иных источников (особенно электронных). Студент должен стремиться максимально использовать терминологию дисциплины «Организационная культура». Работе должны быть присущи краткость, информативность, ясность и смысловая последовательность изложения, речевая корректность. Обязательны выводы, обобщающие авторскую позицию по рассматриваемому вопросу. Автор должен пояснить собственные выводы, изложить критические соображения, сформулировать оценочные суждения относительно анализируемой проблемы. Заключение может содержать такой важный, дополняющий анализ элемент, как указание на применение (импликацию) результатов работы в собственной профессиональной практике.

Важное значение имеет инструментарий письменного анализа. Студент должен опираться на следующие общенаучные категории: «причина-следствие», «общее-особенное», «форма-содержание», «часть-целое», «постоянство-изменчивость». Помимо этого, работа предполагает применение специального понятийного аппарата основных разделов дисциплины, актуализацию освоенных студентами технологий анализа публичных коммуникативных взаимодействий.

Следует соблюдать требования, предъявляемые к цитированию и оформлению ссылок. В конце работы может указываться список источников, использованных для письменного анализа. Необходимо оставлять поля для замечаний преподавателя и место для рецензии.

Требования к оформлению письменного анализа кейс-задачи:

- правильное оформление титульного листа;
- описание схемы анализа;
- объем: не менее 2-х печатных страниц (компьютерного текста);
- работа выполняется на одной стороне листа стандартного формата. По всем сторонам листа оставляются поля размером 20 мм.;
- рекомендуется шрифт Таймс New Roman, размер - 14, интервал - 1,5;
- все листы работы должны быть пронумерованы (нумерация сверху листа, «от центра»);
- каждый пункт в тексте должен иметь заголовок, в точном соответствии с наименованием в схеме анализа;
- правильное оформление списка источников, использованных для проведения письменного анализа.

## Методические указания по подготовке к тестированию

Тест – это стандартизованное задание, по результатам выполнения которого дается оценка уровня знаний, умений и навыков испытуемого. Тест представляет собой систему задач и (или) вопросов определенного содержания, специфической формы, позволяющий качественно оценить структуру и измерить уровень знаний каждого студента.

Тест состоит из тестовых (контрольных) заданий и правильных (образцовых) ответов к ним.

В зависимости от цели тестирование может применяться для текущего контроля знаний, промежуточного (итогового) контроля знаний, для оценки остаточных знаний (входное тестирование).

Тест может содержать задания по одной дисциплине (гомогенный тест), по определенному набору или циклу дисциплин (гетерогенный тест).

Существуют разные формы тестовых заданий:

- задания закрытой формы, в которых студенты выбирают правильный ответ из данного набора ответов к тексту задания;
- задания открытой формы, требующие при выполнении самостоятельного формулирования ответа;
- задания на соответствие, выполнение которых связано с установлением соответствия между элементами двух множеств;
- задания на установление правильной последовательности, в которых от студента требуется указать порядок действий или процессов, перечисленных в тесте.

Некоторые формы можно разделить на виды. Например, для закрытой формы можно выделить задания с двумя, тремя или большим числом выборочных ответов. Выбор формы задания зависит от целей тестирования и от содержания контрольного материала. Предложенные четыре формы тестовых заданий являются основными, но при этом не исключается применение других форм.

Можно выделить ряд общих требований к тестовым заданиям:

- каждое задание имеет свой порядковый номер;
- задание формулируется в логической форме высказывания, которое становится истинным или ложным в зависимости от ответа студента;
- к разработанному заданию прилагается правильный ответ;
- для каждого задания приводится правило оценивания, позволяющее интерпретировать ответ студента как правильный или неправильный;
- на выполнение одной задачи (вопроса) тестового задания у студента должно уходить не более 2 – 5 минут (в зависимости от сложности задания).

В дополнение к основным общим требованиям существует ряд других, обусловленных спецификой выбранной тестовой формы.

*Задания закрытой формы* предполагают основную часть утверждения, содержащую постановку проблемы, и готовые ответы, сформулированные преподавателем. Среди ответов правильным бывает, как правило, один, хотя не исключаются и другие варианты. Число неправильных ответов определяется видом задания, обычно оно не превышает пяти.

Задания закрытой формы сопровождаются инструкцией: «Обведите номер правильного ответа». В случае компьютерного тестирования: «Введите номер правильного ответа». Если ответ предполагает один правильный вариант выбора: «Выберите один правильный ответ». Множественный выбор сопровождается инструкцией: «Выберите все правильные варианты ответа».

*Задания открытой формы.* При ответе на открытое задание студент вписывает пропущенное слово или число вместо прочерка. Задание составляется так, что требует

четкого и однозначного ответа и не допускает двоякого толкования. В том случае, если это возможно, после прочерка указываются единицы измерения.

Прочерк ставится на месте ключевого термина, знание которого является существенным для контролируемого материала. Прочерки в открытых заданиях для одного теста делаются равной длины.

Для задания открытой формы используется следующая инструкция: «Дополните», «Впишите вместо пропусков текст».

*Задания на соответствие.* Задания на установление правильной последовательности действий предназначены для оценки уровня профессиональной подготовки студентов, непосредственно связаны с их будущей деятельностью. В этих заданиях преподаватель проверяет знание связей между элементами двух множеств. Слева обычно приводятся элементы данного множества, справа – элементы, подлежащие выбору. Число элементов второго множества может превышать число данных.

К заданиям предлагается стандартная инструкция, состоящая из двух слов: «Установите соответствие».

*Задания на установление правильной последовательности.* Тестовые задания четвертой формы предназначены для оценивания уровня владения последовательностью действий, процессов и т.д.

В задании приводятся в произвольном порядке действия или процессы, связанные с определенной задачей. Студент должен установить правильный порядок действий и указать его с помощью цифр в специально определенном для этого месте.

Стандартная инструкция к заданиям на соответствие: «Установите правильную последовательность».

*Процесс тестовых измерений* предельно стандартизирован:

- все инструкции к одной форме даются одними же и теми же словами;
- разрабатывается система баллов, которая применяется ко всем испытуемым одинаково;
- все испытуемые отвечают на задания одинаковой сложности.

*Подготовка к тестированию и выполнение тестовых заданий во время тестирования.*

Перед тестированием следует изучить материал разделов учебника, лекционный материал, термины глоссария, соответствующие тематике теста.

Необходимо прочитать тестовое задание до конца, не ограничиваясь первыми словами.

Поскольку время тестирования в аудитории ограничено, студенту предписывается самостоятельно контролировать время выполнения теста.

При прохождении тестирования следует сначала выполнить те задания, которые не вызывают затруднений, затем выполнять те задания, которые являются для студента трудными.

Многие задания можно решить быстрее, если последовательно исключать те ответы, которые явно не являются правильными. Метод исключения позволяет концентрировать внимание на одном-двух признаках, а не пяти-семи (что гораздо труднее).

*Работа с тестом в электронной информационной образовательной среде университета.*

Навигация по тесту содержит набор кнопок с номерами вопроса, щелкнув по кнопке, можно перейти к выполнению соответствующего задания теста. Также, в том случае если тестирование ограничено по времени, на Панели навигации отображается оставшееся время тестирования. Центральная область страницы содержит перечень тестовых заданий. При этом для каждого задания показан балл, который можно получить за верный ответ, а также имеется возможность отметить вопрос. После ответа на все вопросы откроется страница, содержащая статистику всех ответов, на которой нужно щелкнуть по кнопке «отправить всё»

и завершить тест» и в следующем окне подтвердить отправку. После отправки откроется окно, содержащее результаты тестирования (набранный балл, % правильных ответов, итоговую оценку).

*Использование тестовых заданий в зависимости от цели тестирования.*

Тестирование как оценочное средство текущего контроля направлено на измерение текущего уровня формирования компетенций, оно проводится на следующем практическом занятии после изучения темы на лекции. Тестовые задания включают в себя вопросы, относящиеся к определенной теме дисциплины. Оценочное средство может содержать задания в закрытой форме, задания открытой форме, задания на соответствие, задания на установление правильной последовательности. Количество тестовых заданий текущего контроля варьируется от 5-ти до 20-ти в зависимости от сложности темы дисциплины. Время проведения тестирования определяется количеством вопросов в тесте и может составлять от 20-ти до 45-ти минут.

Тестирование как оценочное средство промежуточного контроля (итоговое тестирование) направлено на оценку планируемых результатов обучения по дисциплине в целом, степени сформированности компетенций по дисциплине. Тестовые задания включают в себя вопросы по всем темам курса. Оценочное средство промежуточного контроля содержит 30 вопросов, сформулированных как в закрытой, так и в открытой форме. При этом 75 % составляют вопросы открытого типа, 25 % сформулированы в закрытой форме. Время проведения тестирования составляет 45 минут (1 академический час).

### **Методические указания по разработке исследовательского проекта «Диагностика и оценка состояния организационной культуры компании»**

Проект – конечный продукт, получаемый в результате планирования и выполнения комплекса учебных и исследовательских заданий.

Разработка проекта позволяет оценить готовность студента действовать в реальной профессиональной среде, его способность самостоятельно применять приобретенные навыки для решения практических задач, определить уровень сформированности аналитических навыков обучающегося, его способности реализовывать относящиеся к дисциплине исследовательские методики и управленческие технологии.

Проект разрабатывается для реальной организации, выполняется группами по 3-4 человека на основе самостоятельно полученных оригинальных исследовательских данных. Инструментарий исследования должен быть разработан студентами самостоятельно с учетом особенностей внешней и внутренней среды организации и утвержден преподавателем.

Период работы над проектом – 9 недель. Студентам рекомендуется разработать план работы над проектом и утвердить его у преподавателя. В целях обеспечения регулярности работы, материалы проекта представляются преподавателю 1 раз в неделю на консультациях.

Интерактивная поддержка проекта осуществляется посредством общения в закрытой группе в социальной сети VK.

Проект имеет четырёх-частную структуру. В первом разделе обосновывается актуальность исследования для организации, объект и предмет исследования, ставятся цель и задачи исследования, формулируется гипотеза, устанавливаются методы и инструменты исследования, формируется выборочная совокупность. Вторая часть проекта предполагает стандартный управленческий анализ организации и завершается SWOT-анализом. Третья часть направлена на получение и интерпретацию релевантных эмпирических данных об элементах организационной культуры. Помимо этого в данном разделе проводится диагностика типа организационной культуры, осуществляется анализ технологий управления персоналом в контексте культуры. Раздел завершается развернутой оценкой состояния организационной культуры компании. Четвертая часть проекта предполагает разработку методических рекомендаций по модификации организационной культуры и сопровождается обоснованием необходимости осуществления конкретных управленческих решений, определением направлений изменения культуры, составлением плана внедрения

организационных инноваций, разработкой конкретных мероприятий, обозначением проблем при внедрении проекта в исследуемой организации.

Проект предполагает не только самостоятельный творческий поиск студента, но и выполнение заданий по предложенному алгоритму, к числу которых относятся:

- анализ будущего, миссии, стратегии и целей организации по методике Н.Нануса;
- анализ корпоративного (этического) кодекса компании;
- исследование ценностей организационной культуры по методике В.В. Козлова;
- определение типа культуры на основе профильной диагностики по методике К.Камерона и Р. Куинна.

Работа над проектом завершается защитой, которая включает в себя публичный доклад о результатах выполнения проекта, сопровождающийся презентацией, а также аргументированные ответы на вопросы оппонентов.

Проект должен быть написан на компьютере и представлен преподавателю в электронном и распечатанном виде.

Объем проекта не менее 40 страниц (без приложений).

*Требования к оформлению проекта:*

- наличие титульного листа;
- описание структуры проекта;
- каждый раздел проекта должен начинаться с новой страницы;
- текст страницы должен быть отформатирован по ширине, каждый абзац должен начинаться с красной строки;
- для перечисления равнозначных функций или объектов следует использовать маркированный или нумерованный список;
- страницы проекта нумеруются, нумерация страниц внизу от центра;
- проект сопровождается приложениями;
- шрифт Times New Roman, 14 кегель, межстрочный интервал – полуторный;
- при оформлении проекта следует соблюдать правила цитирования литературы.

#### **4.5. Примерная тематика курсовых работ (проектов)**

Написание курсовых работ (проектов) по дисциплине «Организационная культура» не предусмотрено учебным планом по направлению 38.03.02 Менеджмент.

### **V. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

#### **а) перечень литературы**

##### **Основная литература:**

1. Колесников, А. В. Корпоративная культура : учебник и практикум для вузов / А. В. Колесников. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 167 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02520-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/490153> (дата обращения: 25.11.2022). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
2. Колосов, В. А. Организационная культура : учебное пособие для вузов / В. А. Колосов. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 343 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14302-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/496958> (дата обращения: 25.11.2022). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
3. Организационная культура : учебник и практикум для вузов / В. Г. Смирнова [и др.] ; под редакцией В. Г. Смирновой. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 306 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01440-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489322> (дата обращения: 25.11.2022). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

### Дополнительная литература:

1. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 381 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02345-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488970> (дата обращения: 25.11.2022). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
2. Емельянов, С. М. Управление конфликтами в организации : учебник и практикум для вузов / С. М. Емельянов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 219 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07226-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/492357> (дата обращения: 25.11.2022). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
3. Кларин, М. В. Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг : учебное пособие для вузов / М. В. Кларин. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 288 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02811-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/491391> (дата обращения: 25.11.2022). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
4. Кросс-культурный менеджмент : учебник для вузов / С. П. Мясоедов, Л. Г. Борисова. — 3-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 314 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02314-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489087> (дата обращения: 25.11.2022). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
5. Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие : учебник для вузов / К. Г. Кязимов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 202 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09762-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/494037> (дата обращения: 25.11.2022). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
6. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 424 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-6202-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488806> (дата обращения: 25.11.2022). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
7. Психология лидерства: лидерство в социальных организациях : учебное пособие для вузов / А. С. Чернышев [и др.] ; под общей редакцией А. С. Чернышева. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 159 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08262-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/494350> (дата обращения: 25.11.2022). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
8. Свистунова, И. Н. Организационная культура и управление изменениями: учебное пособие / И. Н. Свистунова. — Санкт-Петербург : ИЭО СПбУТУиЭ, 2011. — 335 с. — ISBN 978-5-94047-408-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/63967> (дата обращения: 25.11.2022). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
9. Соломанидина, Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 323 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01100-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489089> (дата обращения: 25.11.2022). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

**б) периодические издания:**

1. Журнал «Менеджмент сегодня»/ Издательский дом Гребенников. — Москва, 2022 — URL: <https://grebennikon.ru/journal-6.html>. — Текст: электронный.
2. Журнал «Управление корпоративной культурой»/ Издательский дом Гребенников. — Москва, 2022 — URL: <https://grebennikon.ru/journal-27.html>. — Текст: электронный.
3. Журнал «Управление развитием персонала»/ Издательский дом Гребенников. — Москва, 2022 — URL: <https://grebennikon.ru/journal-25.html>. — Текст: электронный.

**в) список авторских методических разработок:**

1. Ткачева Н.Г. Лидерство как эффективный инструмент управления организацией/ Н.Г. Ткачева, А.А. Клочихина. – Вестник Иркутского университета / ФГБОУ ВО «ИГУ» ; [редкол.: О. А. Эдельштейн, Г. В. Логунова]. – Иркутск : Издательство ИГУ, 2020. – Вып. 23. – 314 с.
2. Ткачева Н.Г. Роль лидерства в организации/ Н.Г. Ткачева, В.С. Давыдова. – Вестник Иркутского университета / ФГБОУ ВО «ИГУ» ; [редкол.: О. А. Эдельштейн, Г. В. Логунова]. – Иркутск : Издательство ИГУ, 2020. – Вып. 23. – 314 с.

**г) базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:**

Перечень электронных ресурсов (ЭБС) по состоянию на 01.01.2023 г.:

**ЭБС «Издательство Лань» (адрес доступа: <http://e.lanbook.com/>):** ООО «Издательство Лань». Контракт № 274/22 от 28.10.2022 г. Срок действия по 13.11.2023 г. Цена контракта: 600 000 руб. Количество пользователей: круглосуточный доступ неограниченному числу пользователей из любой точки сети Интернет.

**ЭБС ЭЧЗ «Библиотех» (адрес доступа: <https://isu.bibliotech.ru/>):** ООО «Библиотех». ООО «Интеллект». Контракт 068/22 от 31.05.2022 г. – 3 назв. Срок действия: бессрочный. Лицензионное соглашение № 31 от 22.02.2011. Количество пользователей: круглосуточный доступ неограниченному числу пользователей из любой точки сети Интернет.

**ЭБС «Национальный цифровой ресурс «Рукопт» (Адрес доступа: <http://rucont.ru/>):** Контракт № 286/22 от 08.11.2022г.; Акт от 14.11.2022 г. Срок действия по 13.11.2023 г. Цена контракта: 241 311 руб. Количество пользователей: круглосуточный доступ неограниченному числу пользователей из любой точки сети Интернет.

**ЭБС «Айбукс.ру/ibooks.ru» (адрес доступа: <http://ibooks.ru/>):** ООО «Айбукс» Контракт № 275/22 от 08.11.2022 г.; Акт №258 от 14.11.2022 г. Срок действия по 13.11.2023 г. Цена контракта: 265 348 руб. Количество пользователей: круглосуточный доступ неограниченному числу пользователей из любой точки сети Интернет.

**Электронно-библиотечная система «ЭБС Юрайт» (адрес доступа: <https://urait.ru/>):** ООО «Электронное издательство Юрайт». Контракт № 250/22 от 14.09.2022г.; Срок действия по 17.10. 2023 г. Цена контракта: 821 465 руб. Количество пользователей: круглосуточный доступ из любой точки сети Интернет, количество одновременных доступов согласно, приложения к Контракту. Электронные версии печатных изданий по различным отраслям знаний, свыше 10,6 тыс. назв.

**Электронная библиотека ИД Гребенников (адрес доступа: <http://grebennikon.ru/>):** ООО «ИД «Гребенников», ООО «ИД «Гребенников», контракт № 295/22.; Акт от 02.12.22 г. Срок действия с 01.01.2023 по 31.12.2023 г. Цена контракта: 94 759 руб. Количество пользователей: круглосуточный доступ из любой точки сети Интернет, количество одновременных доступов согласно приложения к Контракту. Характеристика: полные тексты статей из журналов по подписке - 28 назв., альманахов – 49 назв., видеоматериалы – 232 назв.

**Научная электронная библиотека «ELIBRARY.RU» (адрес доступа: <http://elibrary.ru> ):** ООО «НЭБ», Контракт № 334/22 от 05.12.2022 г.; Акт от 19.12.2022 г. Срок действия по 31.12. 2023 г. Цена контракта: 527 489,00 руб. Количество пользователей



неограниченное, доступ в локальной сети вуза. Характеристика: полные тексты статей из журналов по подписке - 49 наим.; доступ к архивам в течение 9 лет, следующих после окончания срока обслуживания; полные тексты статей из журналов свободного доступа.

**ЭКБСОН (адрес доступа: <http://www.vlibrary.ru>):** Соглашение № 84 ЭКБСОН от 15.10.2015 о сотрудничестве в области развития Информационной системы доступа к электронным каталогам библиотек сферы образования и науки в рамках единого Интернет-ресурса. Исполнитель: Федеральное государственное бюджетное учреждение «Государственная публичная научно-техническая библиотека России». Цена контракта: на безвозмездной основе. Количество пользователей: без ограничений, с компьютеров сети ИГУ. Единая информационная система доступа к электронным каталогам библиотечной системы образования и науки в рамках единого Интернет-ресурса на основе унифицированного каталога библиотечных ресурсов

**Государственная информационная система «Национальная электронная библиотека» (НЭБ) (Адрес доступа: <http://нэб.рф>):** Федеральное государственное бюджетное учреждение «Российская государственная библиотека». Договор № 101/НЭБ/0760 от 14.09.2015 о предоставлении доступа к Национальной электронной библиотеке. Цена контракта: на безвозмездной основе. Количество пользователей: без ограничений, с компьютеров сети ИГУ. Доступ к совокупности распределенных фондов полнотекстовых электронных версий печатных, электронных и мультимедийных ресурсов НЭБ, а также к единому сводному каталогу фонда НЭБ.

**Справочно-правовая система «Консультант Плюс» (адрес доступа: в локальной сети НБ ИГУ):** ООО «Информационный Центр ЮНОНА». Договор о сотрудничестве от 15.10.2018. Срок действия – до расторжения сторонами. Цена контракта: на безвозмездной основе. Количество пользователей: без ограничений. Характеристика: правовая БД – законодательство РФ, международное право, юридическая литература.

**Научная библиотека Иркутского государственного университета [Офиц. сайт].** URL: <http://ellib.library.isu.ru> (дата обращения: 02.03.2023).

**Образовательный портал Иркутского государственного университета [Офиц. сайт].** URL: <http://educa.isu.ru> (дата обращения: 02.03.2023).

**Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» [Офиц. сайт].** URL: <http://ecsocman.hse.ru> (дата обращения: 02.03.2023).

**Справочно-правовая система «ГАРАНТ» (адрес доступа: в локальной сети НБ ИГУ):** Договор № Б/12 об информационно-правовом сотрудничестве между ООО «Гарант-Сервис-Иркутск» и Федеральное государственное бюджетное управление высшего профессионального образования «Иркутский государственный университет» (ФГБОУ ВПО «ИГУ») от 16.11.2012; Регистрационный лист № 38-70035-003593 от 21.11.2012. Срок действия – до расторжения сторонами. Цена контракта: на безвозмездной основе. Количество пользователей: без ограничений. Правовая БД – законодательство РФ, международное право, юридическая литература.

Библиотечный фонд укомплектован печатными и электронными изданиями основной учебной литературы по всем дисциплинам, практикам, ГИА, указанным в учебном плане ОПОП ВО 38.03.02 Менеджмент. Подробная информация представлена на сайте библиотеки ИГУ: [http://library.isu.ru/ru/inform\\_serv/For\\_teachers/useful\\_inform.html](http://library.isu.ru/ru/inform_serv/For_teachers/useful_inform.html).

При использовании в образовательном процессе печатных изданий библиотечный фонд обеспечивает печатными изданиями из расчета не менее 0,25 экземпляров каждого из изданий, указанных в рабочих программах дисциплин (модулей), практик на одного обучающегося из числа лиц, одновременно осваивающих соответствующую дисциплину (модуль), проходящих соответствующую практику.

Обучающиеся из числа инвалидов и лиц с ОВЗ обеспечены печатными и (или) электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

## **VI. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **6.1. Учебно-лабораторное оборудование**

664003, Иркутская область, г. Иркутск, ул. Ленина, 3, учебный корпус №3, ауд. 114 (этаж 1, помещение 60): учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, для проведения групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации на 32 рабочих места (37,3 кв.м), оборудованная специализированной (учебной) мебелью (столы, скамьи, меловая доска); оборудованием для презентации учебного материала и тематических иллюстраций, соответствующих рабочей программе дисциплины «Организационная культура»: проектором Acer QNX1108.

664003, Иркутская область, г. Иркутск, ул. Ленина, 3, учебный корпус №3, ауд. 210 (этаж 2, помещение 25): компьютерный класс (учебная аудитория) для организации самостоятельной работы, курсового проектирования (выполнение курсовых работ) на 16 рабочих мест, оборудованная специализированной (учебной) мебелью (компьютерные столы, стулья, переносная доска); системными блоками: (Athlon x2 245, ОЗУ 4Gb) – 1шт, (i3-2120, ОЗУ 8Gb) – 2шт, (Celeron G1840, ОЗУ 8Gb) – 2шт, (Celeron G4900, ОЗУ 8Gb) – 4шт, (Core 2 Duo E8600, ОЗУ 2Гб) – 1шт, (Core 2 Duo E8400, ОЗУ 3Гб) – 1шт, (Celeron G3930, ОЗУ 8Gb) – 2шт, (Celeron G1840, ОЗУ 8Gb) – 1шт, (i5-2500, ОЗУ 8Гб) – 1шт, (Celeron G3930, ОЗУ 16Gb) – 1шт, системный блок офисный ПК Star2 – 1 шт; мониторами LG Flatron E2242C – 7 шт, монитор Samsung 943N – 1шт, монитор LG Flatron L1752TR – 1шт, монитор Samsung 720N – 1шт, монитор LG Flatron L1953S – 1 шт, монитор Samsung SyncMaster 743 – 3 шт, монитор View Sonic VA2246-LED – 1 шт, монитор View Sonic VA2265Sm – 1 шт, монитор Philips 226V4LAB – 1 шт. с неограниченным подключением к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации; мобильным мультимедийным проектором Acer X1323WHP, колонками, переносным экраном; набором демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающим тематические иллюстрации, соответствующие рабочей программе дисциплины «Организационная культура».

664003, Иркутская область, г. Иркутск, ул. Ленина, 3, учебный корпус №3, ауд. 216А (этаж 2, помещение 8): учебная аудитория (помещение кафедры КУСП) для проведения групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации на 15 рабочих мест (16,3 кв.м), оборудованная специализированной (учебной) мебелью (столы, стулья); оборудованием для презентации учебного материала и тематических иллюстраций, соответствующих рабочей программе дисциплины «Риторика»: моноблок 2 HP 20c401, принтер лазерный Canon I-SENSYS LBP-5050, принтер HP1020, системный блок – 2 шт, монитор LG E2242C, Мфу Samsung M2070W, монитор Samsung 710n.

### **6.2. Программное обеспечение**

Университет обеспечен необходимым комплектом лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства (подробные сведения приведены на сайте ИГУ: ЦНИТ. РЕЕСТР программного обеспечения 2023 – <https://isu.ru/ru/employee/license/main/>).

В ИСН ИГУ имеется программное обеспечение:

1. Adobe Acrobat XI Лицензия АЕ для акад. организаций Русская версия Multiple License RU (65195558) Platforms (11447921 Государственный контракт № 03-019-13, 19.06.2013, бессрочно).

2. Microsoft® Office Standart 2010. Номер Лицензии Microsoft 60642086. Лицензия от 11.07.2012; бессрочно.

3. Kaspersky Free (ежегодно обновляемое ПО) Условия использования по ссылке: <http://www.kaspersky.ru/free-antivirus>; бессрочно.

4. 7zip (ежегодно обновляемое ПО) Условия использования по ссылке: <https://www.7zip.org/license.txt> ; бессрочно

5. WinRAR Государственный контракт № 04-175-12 от 26.11.2012, бессрочно.

6. Программа для статистической обработки данных SPSS Statistics 17.0 (SPSS Base Statistics; кол-во 16; сублицензионный договор №2008/12-ИГУ-1 от 11.12.2008 г. бессрочно; IBM SPSS Custom Tables; кол-во 7; лицензионный договор №20091028-1 от 28.10.2009 г.; бессрочно; IBM SPSS Custom Tables; кол-во 7; сублицензионный договор №АЛ120503-1 от 03.05.2012 г.; бессрочно); IBM SPSS Statistics 22 (IBM SPSS Statistics Base Campus Edition, IBM SPSS Custom Tables; кол-во 15; лицензионный договор №20161219-2 от 26.12.2016 г.; бессрочно).

8. «Антиплагиат.ВУЗ», 25 тыс. проверок договор №5789/347/22 от 30.12.2022, на 1 год.

9. Acrobat Professional 10.0 WIN AOO License RU (65083701) Certificate Number: 9435977 Котировка № 03-165-11 от 23.11.2011 Дата лицензии 09.12.2011; бессрочно

10. CorelDRAW Graphics Suite X7 Education Lic (5-50) СУБЛИЦЕНЗИОННЫЙ ДОГОВОР № ЦПП/ - Лиц. договор / 326 от 23 января 2015 г. Corel License number: 081571. Лицензия от 30.01.2015; бессрочно.

11. Mozilla Firefox (ежегодно обновляемое ПО). Условия правообладателя (Условия использования по ссылке: <https://www.mozilla.org/ru/about/legal/terms/firefox>), бессрочно.

### 6.3. Технические и электронные средства

В ходе учебного процесса используется образовательный портал ФГБОУ ВО ИГУ «Educa» (<https://educa.isu.ru/>), бесплатные образовательные ресурсы видеохостинга «Rutube» (<https://rutube.ru/>), а также массовые открытые онлайн-курсы образовательной платформы «Открытое образование» (<https://openedu.ru/?ysclid=lmh7lkoidz419679671>). Помимо этого по всем темам дисциплины используются авторские мультимедийные презентации.

## VII. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

### Наименование тем занятий с использованием активных форм обучения:

№ п/п	Тема занятия	Вид занятия	Форма/ Методы интерактивного обучения	Кол-во часов
1	Методологические основания изучения культуры организации	Лекция	Интерактивная/ Информационно-проблемная лекция	1,5
2	Понятие, сущность и функции организационной культуры	Лекция	Интерактивная/ Информационно-проблемная лекция	1,5
3	Основные элементы организационной культуры и механизм их взаимодействия	Практическое занятие	Интерактивная/ Анализ нормативных документов компании (корпоративного кодекса)	1,5
4	Коммуникативное единство организации	Практическое занятие	Интерактивная. Тестирование по методике М. Белбина на определение командных ролей.	0,5
5	Типы организационной культуры	Практическое занятие	Интерактивная/ Анализ конкретной ситуации	0,5
6	Формирование и развитие организационной культуры	Лекция	Интерактивная/ Информационно-проблемная лекция	1,5

7	Исследовательские методы и инструменты диагностики культуры организации	Практическое занятие	Интерактивная/ Разработка группового исследовательского проекта	0,5
8	Роль лидерства и руководства в формировании и развитии организационной культуры.	Практическое занятие	Интерактивная/ Разработка группового исследовательского проекта	0,5
9	Отбор персонала в соответствие с важнейшими критериями организационной культуры.	Практическое занятие	Интерактивная/ Разработка группового исследовательского проекта	0,5
10	Адаптация и развитие персонала как способы интеграции интересов компании и работника.	Практическое занятие	Интерактивная/ Разработка группового исследовательского проекта	0,5
11	Взаимосвязь организационной культуры и системы мотивации и стимулирования персонала.	Практическое занятие	Интерактивная/ Разработка группового исследовательского проекта	0,5
12	Роль организационной культуры в развитии благонадежности и лояльности персонала.	Практическое занятие	Интерактивная/ Разработка группового исследовательского проекта	0,5
13	Сила организационной культуры и организационные субкультуры.	Практическое занятие	Интерактивная/ Разработка группового исследовательского проекта	0,5
14	Изменение организационной культуры.	Практическое занятие	Интерактивная/ Разработка группового исследовательского проекта	0,5
15	Модели влияния организационной культуры на эффективность организации.	Практическое занятие	Интерактивная/ Публичная защита группового исследовательского проекта	1,0
Итого часов				12

Для осуществления взаимодействия участников образовательного процесса применяются дистанционные образовательные технологии: опросы, интерактивные тесты на образовательном портале Едука; для организации групповой работы применяются чаты в мессенджерах.

## **VIII. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

### **Оценочные материалы (ОМ):**

#### **8.1. Оценочные материалы для входного контроля**

Цель входного контроля – определить степень сформированности компетенций по дисциплинам, логически связанным с курсом «Организационная культура» и предшествующим ему.

Входной контроль осуществляется на практическом занятии посредством тестирования в течение первой недели обучения.

### **Демонстрационный вариант тест-билета для проведения входного контроля**

1. В каких документах не может быть отражена политика организации относительно организационной культуры?
  - А) в инструкциях по делопроизводству
  - Б) в положении о наборе персонала
  - В) в стандартах обучения персонала организации
  - Г) в приказе об увольнении сотрудника, не поддерживающего ценности организации
  
2. Чем, по вашему мнению, определяется национальная культура?
  - А) уровнем технического прогресса
  - Б) уровнем развития деловых коммуникаций
  - В) историей, ценностями, установками, убеждениями, нормами, обычаями, языком, религией
  - Г) отношением людей к природе
  - Д) соотношением индивидуализма и коллективизма
  - Е) отношением людей к пространству и ко времени
  - Ж) особенностями организационных структур и систем управления
  
3. Наличие у сотрудников чувства корпоративной идентичности определяется...
  - А) делегированием полномочий
  - Б) принятием культурных ценностей организации в качестве своих собственных
  - В) осознанием идеалов компании
  - Г) принятием решений на основе консенсуса
  
4. Материальная культура это...
  - А) физические объекты, созданные человеческими руками (артефакты)
  - Б) законы, модели поведения, нормы, правила, знания
  - В) идеи, язык, традиции
  
5. «Обратная связь» в организации может осуществляться с помощью...
  - А) социологических исследований
  - Б) корпоративных мероприятий
  - В) выдачи распоряжений подчиненным
  - Г) анкетирования
  
6. Совокупность мероприятий, оказывающих психологическое воздействие на членов организации – это ...
  - А) обряд
  - Б) ритуал
  - В) менталитет
  - Г) стиль
  
7. Что, по вашему мнению, не входит в духовную культуру?
  - А) ценности, церемонии, ритуалы
  - Б) книги, храмы
  - В) символы, мифы, идеи
  - Г) приказы, инструкции, положения

Д) условия труда и производства

8. Определение миссии организации может состоять из следующих основных компонентов...

- А) интересы основных субъектов организации
- Б) определение областей конкуренции и конкурентных преимуществ
- В) стратегия компании
- Г) предназначение организации в социуме
- Д) цели организации на текущий период

#### Ответы на тестовые задания

1	2	3	4	5	6	7	8
А Г	В Г Д	Б	А	Б	Б	Г Д	А Г

#### Критерии оценивания теста:

Оценка выставляется в виде процента успешно выполненных заданий (соответственно, если даны верные ответы на все вопросы теста, ставится оценка 100%, если не дано ни одного верного ответа - 0%).

После подсчета процент правильно выполненных заданий тест переводится в оценку, руководствуясь следующими критериями:

- *отлично* (86-100 %);
- *хорошо* (71-85%);
- *удовлетворительно* (60-70%);
- *неудовлетворительно* (0-59%).

### 8.2. Оценочные материалы текущего контроля

Оценочные материалы для текущего контроля формируются в соответствии с ЛНА университета и включают в себя такие виды, как вопросы и задания для проведения собеседований по темам дисциплины, демонстрационные варианты контрольных работ, тесты, задания для решения кейс-задач, темы для подготовки докладов, разработку проекта. Назначение оценочных средств ТК – выявить уровень освоения компетенций ПК-4, ПК- 5. Текущая форма контроля осуществляется на практических занятиях, по завершению изучения студентами лекционного материала. Текущий контроль проводится в течение всего периода освоения дисциплины и включает в себя, в том числе, результаты выполняемой студентами самостоятельной работы.

#### Вопросы/ задания для проведения собеседования (коллоквиума) по темам дисциплины

Собеседование – средство контроля усвоения учебного материала темы/ раздела дисциплины, организованное как учебное занятие в виде беседы преподавателя с обучающимися, в котором главным инструментом выступает заранее сформулированный вопрос (задание). Собеседование позволяет оценить знания и кругозор студента, умение логически построить ответ, владение монологической речью и иные коммуникативные навыки.

#### Вопросы для проведения собеседования по теме 1 (раздел 1) «Методологические основания изучения культуры организации»

##### Вопросы, предназначенные для оценки когнитивного компонента дисциплины (знать)

1. Формирование представлений о культуре организации в концепциях пионеров научного менеджмента
2. Роль организационной культуры в концепциях школы «человеческих отношений».

3. Осмысление организационной культуры в работах представителей феноменологического направления.
4. Рационально-прагматический подход к осмыслению культуры организации.
5. Актуальность системного и синергетического подходов к исследованию организационной культуры в современном менеджменте.
6. Сущность антропологического и социокультурного подходов к изучению организационной культуры организации.

**Задания, предназначенные для оценки деятельностного компонента дисциплины  
(уметь)**

1. Задание: заполните таблицу по образцу.

Характеристики	Эпоха научного менеджмента	Эпоха человеческих отношений	Эпоха технико-социальных систем
Исторические рамки эпохи			
Основные теории организации (с персоналиями)			
Метафора (с расшифровкой)			
Организационная структура управления (рисунок + объяснение)			
Основные управленческие принципы, характерные для эпохи			
Распределение власти в организации			
Стиль управления			
Место работника в жизни организации			
Специфика организационной культуры			

**Вопросы для проведения собеседования по теме 2 (раздел 1) «Понятие, сущность и функции организационной культуры»**

**Вопросы, предназначенные для оценки когнитивного компонента дисциплины (знать)**

1. Соотношение понятий «корпоративная культура», «организационная культура», «деловая культура», «национальная культура».
2. Содержание, качественные характеристики и свойства организационной культуры.
3. Функции организационной культуры (внешней адаптации и внутренней интеграции).
4. Уровни организационной культуры.
5. Субъективная и объективная культура организации.

**Вопросы, предназначенные для оценки владения**

1. Дайте характеристику основных направлений влияния организационной культуры на деятельность организации.
2. Установите соответствие между уровнями организационной культуры и формами ее проявления.

**Вопросы для проведения собеседования по теме 3 (раздел 2) «Основные элементы организационной культуры и механизмы их взаимодействия»**

**Вопросы, предназначенные для оценки когнитивного компонента дисциплины (знать)**

1. Цели как элемент организационной культуры.

2. Система ценностей как основа организационной культуры организации.
3. Нормы и правила поведения, их значение для культуры организации.
4. Традиции, обычаи, обряды и ритуалы как элементы культуры организации, их значимость для нормативного регулирования поведения персонала организации.
5. Понятие корпоративного кодекса. Значение и функции корпоративного кодекса для организации.
6. Девизы, лозунги, символы как элементы организационной культуры организации.
7. Механизмы зарождения, конструирования и трансляции корпоративного мифа. Функции корпоративной мифологии.
8. Ролевые модели героев организации.
9. Понятие, структура, функции имиджа организации.
10. Понятие, компоненты, основные носители фирменного стиля.

**Вопросы, предназначенные для оценки деятельностного компонента дисциплины  
(уметь)**

1. Представьте в виде схемы алгоритм согласования целей работника и целей компании.
2. Представьте в виде схемы процесс формирования и усвоения ценностей персоналом организации.
3. Осуществите анализ лозунгов (девизов) коммерческих организаций города Иркутска (не менее 5-ти компаний). Систематизируйте полученную информацию по направленности: внутренние/ внешние; направлены на качество услуг/ инициативность персонала/ материальное вознаграждение.
4. Систематизируйте подходы к разработке миссии организации.
5. Сравните структуру корпоративного и этического кодексов организации.

**Вопросы предназначенные для оценки владения**

1. Самостоятельно разработайте структуру корпоративного кодекса организации, предоставляющей услуги телефонной связи.
2. Предложите основные тезисы для создания «Положения об организационной культуре компании». Самостоятельно разработайте структуру данного локального нормативного акта.
3. Осуществите компаративный анализ внедрения корпоративных кодексов российскими организациями. Какие проблемы испытывают российские организации при внедрении корпоративного кодекса? В чем состоит особенность российского опыта в отличие от зарубежных коммерческих организаций?

**Вопросы для проведения собеседования по теме 4 (раздел 2)**

**«Коммуникативное единство организации»**

**Вопросы, предназначенные для оценки когнитивного компонента дисциплины (знать)**

1. Роль организационных коммуникаций в адаптации организации к внешней среде.
2. Внутренние коммуникации как «проводник» организационной культуры компании.
3. Факторы, влияющие на формирование системы внутренних коммуникаций.
4. Роль корпоративных мероприятий для поддержания организационной культуры.
5. «Интерактивность» и «визуализация» как направления развития внутриорганизационных коммуникаций.
6. Этические принципы общения внутри организации. Проблемные аспекты взаимодействия сотрудников по вертикали и горизонтали.
7. Условия и методы, влияющие на эффективность работы группы.

**Вопросы, предназначенные для оценки деятельностного компонента дисциплины  
(уметь)**

1. Дайте классификацию основных разновидностей организационных коммуникаций.



2. Распределите виды групп в коммерческой организации по сферам деятельности.
3. Соотнесите групповые методы работы и этапы разработки решений группой.
4. Классифицируйте и охарактеризуйте роли, обеспечивающие решение поставленной задачи в группе.
5. Разработайте по образцу план работы группы. В задачу группы входит подготовка организации к изменению организационной культуры.
6. Представьте в виде схемы алгоритм создания корпоративной истории, руководствуясь принципами сторителлинга.

***Вопросы/задания предназначенные для оценки владения***

1. Проанализируйте причины неудачных ролевых комбинаций членов группы.

**Вопросы для проведения собеседования по теме 5 (раздел 2)**

**«Типы организационной культуры»**

***Вопросы, предназначенные для оценки когнитивного компонента дисциплины (знать)***

1. Основные характеристики типов организационной культуры по К. Камерону и Р. Куинну.
2. Типологии организационной культуры по национальным особенностям поведения персонала.
3. Влияние национальной культуры на управление организацией (модель Г. Хофштеде).
4. Специфика отношений между людьми в организационных культурах различного типа.
5. Кросскультурные аспекты взаимодействия организационных культур при образовании совместных предприятий.

***Вопросы, предназначенные для оценки деятельностного компонента дисциплины (уметь)***

1. Дайте классификацию причин межкультурных конфликтов в организации.

***Вопросы предназначенные для оценки владения***

1. Осуществите анализ проблем формирования кросс-культурных компетенций менеджера. Предложите решения выделенных проблем.
2. На конкретном примере осуществите анализ проблем взаимоотношений между персоналом, возникающих при слиянии и поглощении компаний, обладающих различными типами организационных культур.

**Вопросы для проведения собеседования по теме 6 (раздел 3)**

**«Формирование и развитие организационной культуры»**

***Вопросы, предназначенные для оценки когнитивного компонента дисциплины (знать)***

1. Анализ факторов внешней и внутренней среды, влияющих на формирование организационной культуры.
2. Принципы, методы и факторы формирования организационной культуры.
3. Моделирование процесса формирования и развития организационной культуры как специфического бизнес-процесса организации.
4. Планирование процесса формирования и развития организационной культуры
5. Структура и функции подразделения по управлению организационной культурой, его роль в развитии организационной культуры компании.

***Вопросы, предназначенные для оценки деятельностного компонента дисциплины (уметь)***

1. Представьте в виде схемы этапы формирования организационной культуры. Дайте характеристику каждого этапа.
2. Дайте классификацию факторов, определяющих эволюцию организационной культуры.
3. Сформулируйте стандартные задачи руководителя по формированию организационной культуры.

4. Разработайте план формирования организационной культуры для организации определенной сферы деятельности.

***Вопросы/задания предназначенные для оценки владения***

1. Самостоятельно разработайте структуру подразделения по управлению организационной культурой гипермаркета.

**Вопросы для проведения собеседования по теме 7 (раздел 3) «Исследовательские методы и инструменты диагностики организационной культуры»**

***Вопросы, предназначенные для оценки когнитивного компонента дисциплины (знать)***

1. Номотетический и идеографический подходы к диагностике организационной культуры.

2. Модель комплексной диагностики организационной культуры.

3. Методы исследования (наблюдение, интервью, опрос, анкетирование, тестирование, анализ документов), специфика их применения в диагностике организационной культуры.

4. Методики, применяемые для диагностики организационной культуры.

5. Возможности и ограничения различных методов и методик в целях выявления проблем и патологий культуры организации.

6. Разработка диагностического инструментария исследования организационной культуры конкретной организации.

7. Требования к отчетной документации по результатам диагностики организационной культуры.

***Вопросы, предназначенные для оценки деятельностного компонента дисциплины (уметь)***

1. Сформулируйте стандартные задачи диагностики организационной культуры коммерческой организации.

2. Разработайте план проведения диагностики организационной культуры коммерческой организации.

3. Предложите исследовательские инструменты для диагностики организационной культуры коммерческой организации.

***Вопросы/задания предназначенные для оценки владения***

1. На основании представленных данных определите сильные и слабые стороны управления организационной культурой предприятия. Осуществите прогноз проблем управления организационной культурой.

**Вопросы для проведения собеседования по теме 8 (раздел 3) «Роль лидерства и руководства в формировании и развитии организационной культуры»**

***Вопросы, предназначенные для оценки когнитивного компонента дисциплины (знать)***

1. Модели и стили лидерства в организации.

2. Основные направления работы лидера в группе.

3. Влияние лидера на формирование и развитие организационной культуры.

4. Роль символического лидерства в организации.

5. Навыки и компетенции лидера в организационных культурах различного типа.

6. Особенности и проблемы российского лидерства.

7. Соотношение понятий «лидерство» и «руководство». Роль руководителя в качестве лидера.

8. Классификация стилей руководства, их эффективность в условиях организационных культур различного типа.

***Вопросы/ задания, предназначенные для оценки деятельностного компонента дисциплины (уметь)***

1. Составьте профиль личных качеств лидера.
2. Установите соответствие между компетенциями лидера и возможностью их реализации в организационной культуре определенного типа.
3. Соотнесите задачи руководителя и лидера в управлении организационной культурой коммерческой организации.
4. Предложите тезисы документа «Полезные советы лидеру по управлению группой».

***Вопросы/задания предназначенные для оценки владения***

1. Проанализируйте данные опроса сотрудников предприятия. Определите стиль управления руководителя, дайте оценку его эффективности.

**Вопросы для проведения собеседования по теме 9 (раздел 3) «Отбор персонала в соответствие с важнейшими критериями организационной культуры»**

***Вопросы, предназначенные для оценки когнитивного компонента дисциплины (знать)***

1. Характеристики персонала, присущие иерархической, рыночной, клановой и адхократической культуре.
2. Принципы и методы отбора персонала согласно доминирующему типу организационной культуры; сложности реализации этого процесса.
3. Определение типа работника, идеального для культуры компании.
4. Последствия неправильного отбора персонала для организационной культуры и организации в целом.

***Вопросы, предназначенные для оценки деятельностного компонента дисциплины (уметь)***

1. Предложите критерии оценки персонала в ситуации найма новых работников в организациях с различным типом организационной культуры (согласно типологии К. Камерона и Р. Куинна).

***Вопросы/задания предназначенные для оценки владения***

1. Разработайте анкету кандидата на вакантную должность с учетом культурных параметров организации. Предполагается, что в организации преобладает иерархический тип культуры.

**Вопросы для проведения собеседования по теме 10 (раздел 3)**

**«Адаптации и развитие персонала как способы интеграции интересов компании и работников»**

***Вопросы, предназначенные для оценки когнитивного компонента дисциплины (знать)***

1. Адаптация как процесс приобщения сотрудников к культуре и рабочему окружению организации.
2. Специальные программы адаптации сотрудников как способ интеграции ценностей работника и организации.
3. Агенты аккультурации, их роль в процессе освоения культуры организации новыми сотрудником.
4. Культурные «симптомы» психологической дезадаптации работника.
5. Роль оценки персонала в трансляции корпоративных ценностей. Выбор метода оценки в зависимости от организационной культуры.
6. Система управления знаниями в организации как средство поддержания организационной культуры.
7. Выбор содержания и форм обучения в зависимости от основных ценностей организации.

***Вопросы/задания, предназначенные для оценки деятельностного компонента дисциплины (уметь)***

1. Представьте в виде схемы этапы культурной адаптации персонала в организации.

2. Соотнесите факторы производственной и непроизводственной адаптации персонала организации.
3. Сравните роли агентов аккультурации в процессе освоения организационной культуры новым сотрудником.
4. Заполните бланк документа по адаптации нового сотрудника в должности оператора производственного оборудования на заводе ОАО «Холодок», занимающегося производством мороженого. В бланке «Карта контроля введения в должность» заполните столбцы под №№ 3, 4.

### КАРТА КОНТРОЛЯ ВВЕДЕНИЯ В ДОЛЖНОСТЬ

ФИО \_\_\_\_\_ Наставник \_\_\_\_\_  
 Должность \_\_\_\_\_  
 Подразделение \_\_\_\_\_  
 Дата приема на работу \_\_\_\_\_

№	Мероприятия и информация	Срок	Ответственный	Отметка куратора о выполнении
1	Мероприятия			
	Назначение куратора			
	Оборудование рабочего места			
	Ознакомление с должностной инструкцией			
	Ознакомление с перечнем документов для оформления на работа			
	Ознакомление с правилами внутреннего трудового распорядка			
	Вручение корпоративных сувениров			
	Вручение «Справочного руководства сотрудника»			
	Вручение «Памятки новичка»			
	Показ корпоративного фильма «Ценности нашей организации»			
	Ознакомление с Корпоративным кодексом			
	Инструктаж по технике безопасности и пожарной безопасности			
	Инструктаж по работе в сети компании и использовании IT-ресурсов			
	Представление коллективу компании			
	Представление коллективу подразделения			
	Представление партнерам и контрагентам			
	Составление плана работы и обучения			
	Обучение (адаптационный курс)			
2	Информация			
	о задачах и требованиях к работе			
	о системе оценки, применяемой к работе			
	о технологиях работы			
	о текущих и перспективных планах подразделения			
	о регламентах и документах по направлению			
	о системе документооборота			
	о системе отчетности			
	о сайте компании			
	об электронной информационно-справочной системе компании			
	об организационной культуре компании			
	об общественных организациях компании (Совет			

молодых специалистов, Совет мастеров и т.д.)			
--	--	--	--

Куратор сотрудника \_\_\_\_\_  
 Сотрудник \_\_\_\_\_  
 Руководитель подразделения \_\_\_\_\_

***Вопросы/задания предназначенные для оценки владения***

1. Разработайте структуру программы адаптации нового сотрудника коммерческой организации.

**Вопросы для проведения собеседования по теме 11 (раздел 3)**

**«Взаимосвязь организационной культуры и систем мотивации и стимулирования персонала»**

***Вопросы, предназначенные для оценки когнитивного компонента дисциплины (знать)***

1. Понятие мотивации. Влияние мотивации на продуктивность и удовлетворенность персонала.
2. Процесс мотивирования персонала в организации: основные этапы, их характеристика и взаимосвязь.
3. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: диалектика взаимодействия.
4. Взаимосвязь трудовой мотивации и организационной культуры в системе управления человеческими ресурсами.
5. Методы стимулирования, обеспечивающие удовлетворенность трудовых мотивов персонала в компаниях с различным типом организационной культуры.
6. Основные стратегии формирования и изменения трудовой мотивации в условиях различных по типу организационных культур.

***Вопросы/задания, предназначенные для оценки деятельностного компонента дисциплины (уметь)***

1. Сгруппируйте методы мотивации персонала по критериям: организационно-административные, социальные, моральные.
2. Установите соответствие между потребностями и интересами компании и мотивами трудовой деятельности персонала, характерными для определенного типа организационной культуры. Данные занесите в таблицу.
- 3.

Тип культуры	Первоочередные интересы и потребности организации	Мотивы трудовой деятельности персонала, способствующие удовлетворению потребностей организации	Механизмы мотивации, используемые для согласования интересов и потребностей организации и мотивов персонала
Иерархическая культура			
Клановая культура			
Рыночная культура			
Адхократическая культура			

***Вопросы/задания предназначенные для оценки владения***

1. Обобщите опыт мотивации и стимулирования работников российских компаний в аспекте организационной культуры. Сформулируйте 4–5 тезисов.

**Вопросы для проведения собеседования по теме 12 (раздел 3)**

**«Роль организационной культуры в развитии лояльности и благонадежности персонала»**

***Вопросы, предназначенные для оценки когнитивного компонента дисциплины (знать)***

1. Основные подходы к определению понятий «лояльность», «благонадежность», «приверженность» персонала.
2. Компоненты организационной лояльности.
3. Предпосылки и последствия организационной лояльности.
4. Организационная лояльность в условиях различных организационных культур.
5. Виды приверженности работников в зависимости от типа организационной культуры.
6. Формирование и развитие лояльности персонала с учетом типа культуры и российской специфики.
7. Причины и признаки возникновения неблагонадежности персонала.

***Вопросы/задания, предназначенные для оценки деятельностного компонента дисциплины (уметь)***

1. Соотнесите параметры моделей лояльности персонала Дж. Мейера и Н. Аллен; А. Гоулднера; К.В. Харского; Т.О. Соломанидиной.
2. Сравните методы формирования лояльности персонала с учетом типа организационной культуры.

***Вопросы/задания, предназначенные для оценки владения***

1. Предложите методы формирования лояльности персонала с учетом типа организационной культуры.
2. Самостоятельно разработайте структуру программы повышения лояльности персонала коммерческой организации.

**Вопросы для проведения собеседования по теме 13 (раздел 3)**

**«Сила организационной культуры и организационные субкультуры»**

***Вопросы, предназначенные для оценки когнитивного компонента дисциплины (знать)***

1. Понятие силы организационной культуры. Параметры, характеризующие силу культуры.
2. Проявления сильной и слабой организационной культуры.
3. Место и роль субкультур в системе организационной культуры.
4. Условия возникновения и генезис организационных субкультур.
5. Основные переменные, характеризующие субкультурные различия в организации.
6. Анализ возрастных различий субкультур.
7. Типология культуры организации по признаку гендерных отношений С. Медока и Д. Паркина.
8. Феномен организационной контркультуры: источники возникновения и разновидности.
9. Политика организации в отношении контркультур.

***Вопросы/задания, предназначенные для оценки деятельностного компонента дисциплины (уметь)***

1. Установите соответствие между уровнем развития технологий управления человеческими ресурсами предприятия и силой организационной культуры.
2. Дайте классификацию профессиональных субкультур организации. Охарактеризуйте особенности каждой субкультуры.
3. Сравните субкультуры организации по возрастному параметру.
4. Осуществите сравнительный анализ субкультур организации по признаку гендерных отношений.

***Вопросы/задания, предназначенные для оценки владения***

1. Самостоятельно разработайте положения политики организации, направленной на снижение влияния организационных контркультур на персонал (3-5 ключевых тезисов).

**Вопросы для проведения собеседования по теме 14 (раздел 3)**

### **«Изменение организационной культуры»**

#### ***Вопросы, предназначенные для оценки когнитивного компонента дисциплины (знать)***

1. Факторы, определяющие эволюцию организационной культуры.
2. Особенности изменения культуры на различных этапах жизненного цикла организации.
3. Моделирование процесса изменения организационной культуры.
4. Управление изменениями организационной культуры по В.В. Козлову.
5. Последовательность и содержание этапов изменения организационной культуры по К. Камерону и Р. Куинну.
6. Принципы, механизмы и методы изменения организационной культуры.
7. Барьеры, препятствующие реализации нововведений в организационную культуру.
8. Коммуникации в процессе управления изменениями организационной культуры.
9. Понятие «сопротивление изменениям», причины сопротивления изменениям. Типичные реакции работников на внедрение изменений.
10. Особенности управления организационной культурой в ситуации сопротивления изменениям.

#### ***Вопросы/задания, предназначенные для оценки деятельностного компонента дисциплины (уметь)***

1. Представьте в виде схемы основные этапы изменения организационной культуры. Дайте характеристику каждого из выделенных этапов.
2. Разработайте мероприятия по изменению организационной культуры коммерческой организации в сфере дополнительного образования.
3. Систематизируйте факторы внутренней и внешней среды, оказывающие влияние на изменение организационной культуры

#### ***Вопросы/задания, предназначенные для оценки владения***

1. Систематизируйте формы проявления сопротивления работников изменениям. Предложите методы преодоления сопротивления персонала для каждой разновидности сопротивления изменениям.
2. Обобщите типичные ошибки при реализации изменений организационной культуры в российских организациях. Предложите рекомендации по их устранению (3-5 ключевых тезисов).

### **Вопросы для проведения собеседования по теме 15 (раздел 3)**

#### **«Модели влияния организационной культуры на эффективность организации»**

1. Модель влияния организационной культуры на эффективность организации Т. Питерса и Р. Уотермана.
  1. Модель влияния организационной культуры В. Сате.
  2. Взаимосвязь организационной культуры и результатов деятельности организации (модель AGIL) Т. Парсонса.
  3. Измерение влияния культуры на организацию в соответствии с моделью Р. Квина и Дж. Рорбаха.
  4. Конкурирующие ценности и организационная эффективность (модель Д. Дэнисона).
  5. Модель «Культурное поле организации» Т.О. Соломанидиной.

#### ***Вопросы/задания, предназначенные для оценки деятельностного компонента дисциплины (уметь)***

1. Сравните виды коммуникации по формам передачи информации согласно модели В. Сате.
2. Модель Т. Парсонса исходит из того, что ценности организационной культуры являются наиболее важными средствами или инструментами выполнения функций этой модели. Если разделяемые в организации верования и ценности помогают ей адаптироваться,

достичь целей, объединиться и доказать свою полезность людям или другим организациям, то такая культура будет влиять на организацию в направлении успеха.

Установите соответствие между функциями, подсистемами, институтами и акторами согласно модели Т. Парсонса.

Функции	Подсистемы	Институты	Акторы
Целедостижение		Партия	
Адаптация		Фирма	
Интеграция		Государство	
Эталон		Церковь	

**Вопросы/задания предназначенные для оценки владения**

1. На основании представленных данных определите сильные и слабые стороны управления организационной культурой предприятия. Осуществите прогноз проблем управления организационной культурой.

**Критерии оценки за собеседование:** полнота раскрытия материала; логичность изложения материала; умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации; использование научной терминологии; демонстрация усвоенного ранее материала; знание источников информации; самостоятельность в изложении материала.

**Балльная система оценивания:**

- **оценка «отлично»** (86-100 баллов) ставится, если:
  - полно раскрыто содержание материала;
  - материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности;
  - продемонстрировано системное и глубокое знание программного материала;
  - точно используется терминология;
  - показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации;
  - продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов;
  - ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов;
  - продемонстрирована способность творчески применять знание теории к решению профессиональных задач;
  - продемонстрировано знание современной учебной и научной литературы;
  - допущены одна-две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию;
- **оценка «хорошо»** (71- 85 баллов) ставится, если:
  - вопросы излагаются систематизировано и последовательно;
  - продемонстрировано умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер;
  - продемонстрировано усвоение основной литературы;
  - ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «отлично», но при этом имеет один из недостатков: в изложении допущены небольшие пробелы, не искажившие содержания ответа, допущены один-два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию преподавателя;
  - допущены ошибки или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя;
- **оценка «удовлетворительно»** (60 – 71 балл) ставится, если:
  - неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала;



- усвоены основные категории по рассматриваемому и дополнительным вопросам;
- имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов;
- неполное знание теоретического материала, студент не может применить теорию в новой ситуации;
- продемонстрировано усвоение основной литературы;
- **оценка «неудовлетворительно»** (0 – 59 баллов) ставится, если:
  - не раскрыто основное содержание учебного материала либо отказ от ответа;
  - обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала;
  - допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов.

### **Демонстрационные варианты контрольных работ**

Контрольная работа – средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме или разделу.

#### **Демонстрационный вариант аудиторной контрольной работы по теме 3 дисциплины «Анализ корпоративного кодекса организации»**

Тема работы: анализ корпоративного кодекса организации

Цель работы: оценить умение студента работать с локальными нормативными актами организации, значимыми для управления ценностно-нормативной сферой организационной культуры, а также применять знания, полученные по теме 3, разделу 2 дисциплины, для решения практических задач.

Норма времени на выполнение: 45 мин.

Форма представления выполненной работы: письменная.

Информационные источники:

1. Колесников, А. В. Корпоративная культура : учебник и практикум для вузов / А. В. Колесников. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 167 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02520-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/490153> (дата обращения: 25.11.2022). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Организационная культура : учебник и практикум для вузов / В. Г. Смирнова [и др.] ; под редакцией В. Г. Смирновой. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 306 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01440-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489322> (дата обращения: 25.11.2022). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

Содержание работы:

1. Ознакомьтесь с реально действующим корпоративным кодексом компании «Альфа».
2. Осуществите анализ корпоративного кодекса по заданному алгоритму:
  - проанализируйте правовой статус корпоративного кодекса в организации;
  - определить тип корпоративного кодекса;
  - осуществить анализ функций корпоративного кодекса;
  - осуществить анализ структуры корпоративного кодекса;
  - определите элементы организационной культуры, представленные в корпоративном кодексе.

#### **Демонстрационный вариант аудиторной контрольной работы по теме 7 дисциплины «Диагностика организационной культуры (по профилю)»**

Тема работы: Диагностика организационной культуры (по профилю)

Цель работы: проверить умение студента применять знания, полученные по теме 7, разделу 3 дисциплины, для осуществления диагностики организационной культуры по профилю.

Норма времени на выполнение: 45 мин.

Форма представления выполненной работы: письменная.

Информационные источники:

1. Колесников, А. В. Корпоративная культура : учебник и практикум для вузов / А. В. Колесников. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 167 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02520-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/490153> (дата обращения: 25.11.2022). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

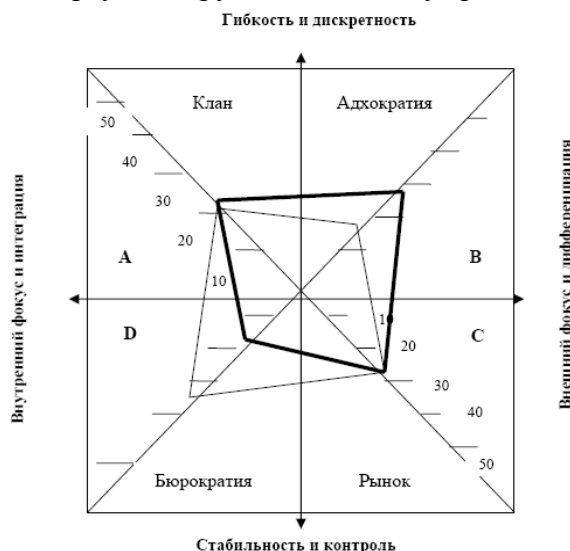
2. Колосов, В. А. Организационная культура : учебное пособие для вузов / В. А. Колосов. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 343 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14302-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/496958> (дата обращения: 25.11.2022). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

Содержание работы:

1. Интерпретируйте профиль организационной культуры, представленный на рисунке 1 в соответствии с методикой К. Камерона и Р. Куинна «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей». Определите и дайте характеристику:

- доминирующего типа актуальной культуры;
- типа будущей, предпочитаемой культуры.

2. О чем, на ваш взгляд, свидетельствуют расхождения между актуальной и предпочитаемой культурой? Аргументируйте свою точку зрения.



————— актуальный профиль организационной культуры

----- предпочитаемый организационной культуры

**Критерии оценки за контрольную работу:** полнота ответов на вопросы; умение применять теоретические знания при выполнении практических заданий; владение источниками информации; четкость, полнота изложения материала.

**Балльная система оценивания:**

- **оценка «отлично»** (86 – 100 баллов) – выставляется, если даны исчерпывающие и обоснованные ответы на контрольные вопросы; показано умение грамотно применять теоретические знания в практических целях; показано глубокое овладение основной и дополнительной литературой; ответы отличались четкостью и полнотой изложения;

- **оценка «хорошо»** (71 – 85 баллов) – выставляется, если даны полные, достаточно глубокие и обоснованные ответы на вопросы, показаны достаточно прочные практические

навыки; глубокие знания основной и дополнительной литературы; ответы не всегда были четкими и краткими, мысли и решения излагались с использованием специальных терминов, понятий, категорий, но в них не всегда выдерживалась логическая последовательность;

- **оценка «удовлетворительно»** (60 – 70 баллов) – выставляется, если даны в основном правильные ответы на вопросы, но без должного обоснования и глубины; показаны недостаточно прочные практические навыки; недостаточные знания основной литературы; ответы были нечеткими, многословными; мысли и решения излагались не всегда с правильным и необходимым применением специальных терминов, понятий и категорий, без должной логической последовательности;

- **оценка «неудовлетворительно»** (0 – 59 баллов) - выставляется в случаях, когда не выполнены условия, позволяющие выставить оценку «удовлетворительно».

### **Демонстрационный перечень тематики докладов по теме 3 дисциплины «Основные элементы организационной культуры и механизм их взаимодействия»**

Данная разновидность работы призвана выявить умение студента самостоятельно осваивать литературу по дисциплине, систематизировать материал, делать обоснованные выводы; позволяет оценить степень владения понятийным аппаратом дисциплины, умение привлекать фактический материал для демонстрации теоретических положений; оценить навыки грамотно построения публичного выступления, ведения полемики.

Тематика докладов:

1. Понятие и функции миссии в системе организационной культуры. Подходы к разработке миссии организации.

2. Система ценностей как основа организационной культуры организации.

3. Нормы и правила поведения, их значение для культуры организации.

4. Традиции, обычаи, обряды и ритуалы как элементы культуры организации, их значимость для нормативного регулирования поведения персонала организации.

5. Девизы, лозунги, символы как элементы организационной культуры организации.

6. Механизмы зарождения, конструирования и трансляции корпоративного мифа.

Функции корпоративной мифологии.

7. Ролевые модели героев организации.

8. Понятие, структура, функции имиджа организации.

9. Понятие, компоненты, основные носители фирменного стиля.

10. Корпоративный кодекс, его значение для организации. Типология корпоративных кодексов. Структура корпоративного кодекса.

11. Технология разработки корпоративного кодекса. Типичные ошибки, допускаемые при разработке корпоративного кодекса.

12. Сторителлинг: наука и искусство создания корпоративных историй. Принципы сторителлинга.

**Критерии оценки за доклад:** соответствие содержания доклада теме; наличие выводов; полнота использования источников. Самостоятельность и творческий подход при подготовке; связность и логичность изложения информации; полнота представленного материала; наглядность, соответствие вербальной составляющей. Ответы на дополнительные вопросы. Использование профессиональной терминологии.

**Балльная система оценки:**

- **оценка «отлично»** (86 – 100 баллов) – выставляется за полное соответствие содержания доклада теме; глубину изложения материала. Самостоятельность и творческий подход при подготовке; связность и логичность изложения информации; умение обобщить сообщаемую информацию, умение адекватно представить содержание, выводы, соответствующий визуальный ряд в виде презентации. Адекватное реагирование на дополнительные вопросы. При изложении ответов используется профессиональная терминология;

- **оценка «хорошо»** (71– 85 баллов) – выставляется, если содержание доклада соответствует теме; обнаружена самостоятельность при подготовке доклада; связное и логически

последовательное изложение информации, наличие выводов, погрешности в ответах на дополнительные вопросы;

- **оценка «удовлетворительно»** (60 – 70 баллов) – выставляется, если обнаруживается некоторое несоответствие содержания доклада теме; отсутствие самостоятельности при подготовке; при изложении ответов больше используется бытовая речь, использование профессиональной терминологии ограничено;

- **оценка «неудовлетворительно»** (0 – 59 баллов) – выставляется за полное несоответствие работы изложенным выше параметрам или неготовность доклада.

### **Демонстрационный вариант кейс-задачи по теме 5 дисциплины «ВудК<sup>о</sup> Инкорпорейтед»**

Кейс-задача–оценочное средство текущего контроля. Представляет собой проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы. Данная кейс-задача позволяет оценить понимание особенностей влияния национального менталитета на организационную культуру, знание важнейших типологий организационной культуры.

Вопросы:

1. Прочитайте и проанализируйте конкретную ситуацию. Определите основные ошибки, которые были сделаны в ходе подготовки и ведения переговоров российской и американской сторонами.

2. Какие привычки российских менеджеров наиболее часто вызывают нарекания со стороны иностранных партнеров?

3. Какие составляющие по преимуществу формируют статус человека в странах с высоко-контекстуальными и низко-контекстуальными культурами? Приведите примеры из конкретной ситуации.

4. Как Вы думаете, почему для высоко-контекстуальных культур типичным является частое применение двойных стандартов в отношениях между людьми?

**Критерии оценки за решение кейс-задачи:** логичность изложения материала, владение терминологией, аргументированность собственной позиции или точки зрения, связь теории с практикой.

**Балльная система оценки:**

- **отлично** (86 – 100 баллов): изложение материала в решении кейс-задачи логично, грамотно, без ошибок; свободное владение профессиональной терминологией; высказаны и обоснованы свои суждения; решение кейс-задачи предполагает полный, правильный ответ на сформулированные в кейс-задаче вопросы; показана связь теории с практикой;

- **хорошо** (71 – 85 баллов): в решении кейс-задачи материал излагается грамотно; содержит профессиональную терминологию; проявлены теоретические знания для решения кейс-задачи, но содержание и форма ответов имеют отдельные неточности; решение кейс-задачи содержит незначительные неточности или ответы не достаточно полные;

- **удовлетворительно** (60 – 70 баллов): в решении кейс-задачи материал излагается неполно, непоследовательно, допускаются неточности в определении понятий, в реализации требований для решения кейс-задачи; материал решения кейс-задачи не позволяет доказательно обосновать свои суждения; обнаруживается недостаточно глубокое изложение практического материала;

- **неудовлетворительно** (0 – 59 баллов): отсутствуют необходимые отсылки на материалы при изложении содержания кейса; допущены ошибки в определении понятий, искажен их смысл, не ясен практико-ориентированный посыл решения кейс-задачи; в содержании кейс-задачи проявляется незнание основного материала учебной программы, допускаются грубые ошибки в изложении.

### **Тестовые задания для проведения текущего контроля по дисциплине**

**Тестовые задания к теме 1. Методологические основания  
изучения культуры организации**

(оценочное средство текущего контроля, направленное измерение уровня формирования  
компетенции ПК-5)

1. Носителями организационной культуры являются:

Выберите один правильный ответ

- А) организации
- Б) люди
- В) идеи
- Г) трудовые коллективы

2. В каких случаях проявляется организационная культура?

Выберите все правильные ответы

- А) в управленческом обеспечении персонала
- Б) в позиционировании организации в средствах массовой информации
- В) в структуре организации
- Г) в направлении организационной деятельности
- Д) в управлении рисками
- Е) все перечисленные варианты

3. В каком году была опубликована книга экспертов Бостонской консультационной группы Т. Дила и А. Кеннеди «Корпоративные культуры»?

Выберите один правильный ответ

- А) 1982
- Б) 1969
- В) 1999
- Г) 1954

4. Кто впервые использовал термин «корпоративная культура»?

Выберите один правильный ответ

- А) М. Далтон
- Б) Т. Парсонс
- В) Э. Мэйо
- Г) Х. Мольтке

5. Первоначальные исследования процесса управления организацией проводил немецкий социолог \_\_\_\_\_

6. Какой области знаний наиболее близка организационная культура?

- А) экономика
- Б) психология
- В) маркетинг
- Г) статистика

7. Сравнительный анализ японского и западноевропейского менталитетов, который, по сути дела представляет собой попытку социологического описания буддийского и христианского менталитетов, провел.....

- А) С. Йошимури
- Б) С. Ханди
- В) У. Нойман
- Г) Г. Хофстейд

8. У. Оучи исследование организации типа «Z» построил на сравнительном анализе.....  
переменных организационной культуры

- А) семи
- Б) восьми
- В) трех
- Г) девяти

**Тестовые задания к теме 2. Понятие, сущность и функции организационной культуры**

(оценочное средство текущего контроля, направленное измерение уровня формирования компетенции ПК-5)

1. Что такое организационная культура?

Выбери один правильный ответ

- А) набор наиболее важных предположений, получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, которые задают людям ориентиры их поступков и действий
- Б) набор наиболее важных норм и правил поведения, присущих данной организации
- В) набор предположений, полностью принимаемых работниками организации
- Г) набор норм и ценностей, принимаемых работниками полностью или частично в данной организации

2. Что такое «базовые предположения» организационной культуры?

Выберите один правильный ответ

- А) стандарты и критерии поведения людей
- Б) миссия организации
- В) навыки и способности сотрудников
- Г) идеализированные представления, идеи людей

3. Что такое модели поведения?

Выберите один правильный ответ

- А) наборы коммуникативных компетенций, обусловленные желаниями людей
- Б) стандартизированные формы поведения, мотивированные нравственными нормами и правилами
- В) закреплённые способы поведения в определенных ситуациях
- Г) сознательно совершенные человеком и управляемые волей действия

4. Укажите основные функции организационной культуры:

Выберите все правильные ответы

- А) ориентирующая функция
- Б) ценностно-образующая функция
- В) интегрирующая функция
- Г) нормативно-регулирующая функция
- Д) профессионально-ориентирующая функция
- Е) охранная функция

5. Какие задачи решает организационная культура?

Выберите все правильные ответы

- А) мотивирует и стимулирует персонал организации
- Б) профориентирует и отбирает персонал организации
- В) регламентирует поведение персонала
- Г) сохраняет культурную идентичность персонала
- Д) формирует общее культурное пространство

6. Какие основные свойства выделяют в организационной культуре?

Выберите все правильные ответы

- А) общность
- Б) адаптивность
- В) системность
- Г) сила воздействия на персонал
- Д) иерархичность
- Е) приоритетность
- Ж) стабильность

7. Внешняя форма поведения персонала организации называется \_\_\_\_\_ персонала.  
Впишите на месте пропуска текст.

8. Какое значение для организации имеет создание эффективной организационной культуры?

Выберите все правильные ответы

- А) организационная культура позволяет повысить компетентность и профессионализм персонала
- Б) организационная культура позволяет правильно интерпретировать происходящие в организации события
- В) организационная культура стимулирует самосознание и высокую ответственность работников
- Г) организационная культура является источником стабильности и преемственности в организации
- Д) организационная культура придает сотрудникам организационную идентичность
- Е) организационная культура позволяет повысить эффективность управления организацией

9. Отметьте только базовые элементы организационной культуры:

Выберите все правильные ответы

- А) архетипы
- Б) герои
- В) традиции
- Г) мотивация
- Д) семантика

10. Глубиной проникновения организационной культуры является

- А) степень распространенности, которая показывает, какая часть сотрудников принимает основные ценности организации
- Б) степень принятия сотрудниками основных ценностей организации
- В) скорость и качество реакции на управленческое воздействие
- Г) эффективность хозяйственной деятельности организации
- Д) степень принятия сотрудниками лидера организации

### **Тестовые задания к теме 3. Основные элементы организационной культуры и механизм их взаимодействия**

(оценочное средство текущего контроля, направленное измерение уровня формирования компетенции ПК-5)

1. Укажите формы проявления организационной культуры на поверхностном уровне:

- А) рабочее место
- Б) интерьер помещений
- В) ценностные ориентации
- Г) нормы и правила
- Д) технология работы
- Е) отношение к работе

2. Какие уровни организационной культуры выделял Э.Шейн

Выберите все правильные ответы

- А) внутренний
- Б) подповерхностный
- В) поверхностный
- Г) смешанный
- Д) глубинный
- Е) внешний

3. Согласно концепции Ф. Харриса и Р Моррана, содержание организационной культуры определяется:

Выберите один правильный ответ

- А) личностью руководителя или другого лидера
- Б) реальным положением вещей
- В) соотношением характеристик организационной культуры
- Г) ожиданиями от организационной культуры

4. Установите соответствие между компонентами организационной культуры и их определениями.

Соедините элементы попарно

- |                          |   |  |
|--------------------------|---|--|
| 1 стратегическое видение | А | смысл существования организации для ее собственников и сотрудников, покупателей и деловых партнеров, среды обитания и общества в целом   |
| 2 миссия организации     | Б | система ценностей и убеждений, совокупность внутриорганизационных принципов, нравственных и административных норм и правил взаимоотношений и взаимодействия, воспринимаемых всем персоналом, подчиненных глобальной цели организации |
| 3 философия организации  | В | «маршрут движения организации в будущее», определяющий перспективные возможности и образ организации   |

5. Что такое ценностные ориентации?

Выберите один правильный ответ

- А) объекты и явления, наиболее важные, с точки зрения субъекта, которые являются целями и ориентирами его жизнедеятельности
- Б) относительно устойчивое, социально обусловленное, избирательное отношение личности к материальным и духовным ценностям, которые выступают для человека как цели и средства удовлетворения его потребностей
- В) осознание человеком для чего он живет, в чем смысл его жизни, деятельности
- Г) целенаправленное изменение, которое вносит в определенную социальную единицу новые, относительно стабильные элементы

6. Что такое ценности?

Выберите один правильный ответ

- А) представления человека о путях и способах достижения цели
- Б) объекты и явления, наиболее важные, с точки зрения субъекта, которые являются целями и ориентирами его жизнедеятельности



- В) представления о конечных результатах поведения, к которым человек стремится и которые важны для него и побуждают его к действию
- Г) осознание человеком для чего он живет, в чем смысл его жизни, деятельности

7. Что такое ценности-средства?

Выберите один правильный ответ

- А) представления о конечных результатах поведения, к которым человек стремится и которые важны для него и побуждают его к действию
- Б) объекты и явления, наиболее важные, с точки зрения субъекта, которые являются целями и ориентирами его жизнедеятельности
- В) представления человека о путях и способах достижения цели
- Г) осознание человеком для чего он живет, в чем смысл его жизни, деятельности

8. Осознание человеком для чего он живет, в чем смысл его жизни, деятельности, называется \_\_\_\_\_

Введите на месте пропуска текст

9. Что такое технологические норма?

Выберите один правильный ответ

- А) границы допустимого отклонения деятельности от нормативно одобренного способа деятельности
- Б) совокупность границ допустимого поведения, кодифицированных в неформальных требованиях, предъявляемых той или иной социальной группой к своим членам
- В) общее ожидание «нормированного» поведения в действиях и в конкретных жизненных ситуациях в соответствии с морально-этическими ожиданиями группы
- Г) демонстрация «нормированного» поведения в действиях и в конкретных жизненных ситуациях в соответствии с морально-этическими ожиданиями группы

10. Что такое морально-этические нормы?

Выберите один правильный ответ

- А) демонстрация «нормированного» поведения в действиях и в конкретных жизненных ситуациях в соответствии с морально-этическими ожиданиями группы
- Б) совокупность границ допустимого поведения, кодифицированных в неформальных требованиях, предъявляемых той или иной социальной группой к своим членам
- В) границы допустимого отклонения деятельности от нормативно одобренного способа деятельности
- Г) общее ожидание «нормированного» поведения, которое разделяется большинством представителей данной группы или любой совокупности людей

11. Что такое ценности-цели

Выберите один правильный ответ

- А) объекты и явления, наиболее важные, с точки зрения субъекта, которые являются целями и ориентирами его жизнедеятельности
- Б) осознание человеком для чего он живет, в чем смысл его жизни, деятельности
- В) представления человека о путях и способах достижения цели
- Г) представления о конечных результатах поведения, к которым человек стремится и которые важны для него и побуждают его к действию

12. Что такое нравственные нормы?

Выберите один правильный ответ

- А) общее ожидание «нормированного» поведения, которое разделяется большинством представителей данной группы или любой совокупности людей

- Б) границы допустимого отклонения деятельности от нормативно одобренного способа деятельности
- В) демонстрация «нормированного» поведения в действиях и в конкретных жизненных ситуациях в соответствии с морально-этическими ожиданиями группы
- Г) совокупность границ допустимого поведения, кодифицированных в неформальных требованиях, предъявляемых той или иной социальной группой к своим членам

13. Распределите виды ценностных ориентаций по группам. В первую группу отнесите инструментальные ценности, во вторую – терминальные ценности. Полученные результаты занесите в таблицу.

- А) жизнерадостность
- Б) внутренняя гармония
- В) интересная жизнь
- Г) равенство
- Д) высокие запросы
- Е) мужественность

1. Инструментальные ценности

2. Терминальные ценности

14. Отметьте обязательные элементы корпоративной истории:

Выберите все правильные ответы

- А) послание
- Б) драма
- В) конфликт
- Г) герои
- Д) сюжет

15. Комплексный план, предназначенный для осуществления миссии и целей организации, разрабатываемый на длительную перспективу, - это \_\_\_\_\_

Стратегия

16. Отметьте три наиболее важные характеристики организационной культуры:

Выберите все правильные ответы

- А) сила воздействия
- Б) глубина и однородность
- В) направление воздействия культуры
- Г) ясность и прозрачность

17. Отметьте внутренние факторы, влияющие на организационную культуру:

Выберите все правильные ответы

- А) миссия
- Б) содержание труда
- В) правовое поле
- Г) производственная технология

18. Соотнесите принципы организационной культуры с характеристиками

Соедините элементы попарно

1 принцип системности

А ориентация и реакция на постоянные изменения внешнего культурного пространства

2 принцип соответствия

Б взаимодействие как различных элементов культуры, так и субкультур

3 принцип перспективности      В беспрепятственное стремление к формированию общих целей

4 принцип устойчивости      Г сбалансированность культурного пространства организации и элементов внешней среды

19. В эффективной организационной культуре ценности руководства и персонала согласуются и являются...

Выберите один правильный ответ

- А) одинаково направленными
- Б) разнонаправленными
- В) направленными к центру
- Г) независимыми друг от друга
- Д) зависимыми друг от друга

20. К функциям организационного имиджа относятся

- А) номинативная
- Б) эстетическая
- В) коммуникативная
- Г) мотивационная
- Д) организационная

#### **Тестовые задания к теме 4. Коммуникативное единство организации**

(оценочное средство текущего контроля, направленное измерение уровня формирования компетенции ПК-5)

1. Когда выполняются простые виды деятельности и членам группы не обязательно иметь определенную специализацию, тогда максимальной величиной группы может быть \_\_\_\_\_ человек.

Введите на месте пропуска текст

2. Какая структура коммуникации предполагает получение наилучших результатов при решении сложных задач?

Выберите один правильный ответ

- А) цепь
- Б) круг
- В) тотальная
- Г) колесо

3. Отметьте примеры неудачных комбинаций членов команд:

Выберите все правильные ответы

- А) Координатор и два активных Мотиватора
- Б) Генератор идей в сочетании с другим Генератором идей
- В) Реализатор в сочетании с Реализаторами, но без Генератора идей
- Г) Формирователь, Генератор идей и Критик без Реализаторов

4. Участники группы наиболее мотивированы и хорошо осведомлены на \_\_\_\_\_ стадии развития группы

Исполнительной

5. Участники рабочей группы приходят к выбору общей цели и достигают согласия относительно организационных процедур на \_\_\_\_\_ стадии развития группы.

Нормирующей

6. Соотнесите роли, обеспечивающие решение поставленной задачи в группе, с функционалом

Соедините элементы попарно

- |                 |  |
|-----------------|--|
| 1 инициатор     | А сравнивает деятельность отдельных членов и всей группы, актуальность ситуации с целями |
| 2 последователь | Б предлагает новые решения, вносит предложения, касающиеся поставленного группе задания  |
| 3 оценивающий   | В подхватывает новую идею, расширяет и углубляет ее                                      |

7. Определите порядок стадий развития группы.

Расставьте в правильном порядке

- |          |              |
|----------|--------------|
| 1 стадия | А Storming   |
| 2 стадия | Б Performing |
| 3 стадия | В Forming    |
| 4 стадия | Г Norming    |

8. Распределите виды групп в организации по сферам деятельности.

Соотнесите элемент, соответствующий категории, выбрав вариант их списка

- А) самоуправляемые команды
- Б) комитеты
- В) команды
- Г) кружки качества

1. Производственные группы    2. Управленческие группы

9. Отметьте иерархические структуры коммуникации со средней степенью централизации:

Выберите все правильные ответы

- А) колесо
- Б) круг
- В) Y
- Г) цепь

10. Соотнесите процедурные роли, обеспечивающие решение поставленной задачи в группе, с функционалом

Соедините элементы попарно

- |               |  |
|---------------|--|
| 1 диспетчер   | А старается записать все, что группа наработала  |
| 2 протоколист | Б следит за равноправием возможностей каждого при участии в дискуссии  |
| 3 хранитель   | В способствует правильному «разделению труда» в группе, чтобы любая дискуссия работала на конечный результат |

### Тестовые задания к теме 5. Типы организационной культуры

(оценочное средство текущего контроля, направленное измерение уровня формирования компетенции ПК-5)

1. Сопоставьте типы культуры с характеристиками

Соедините элементы попарно

- |                            |  |
|----------------------------|--|
| 1 Бюрократическая культура | А сотрудники целеустремленны и соперничают между собой, в организации их связывает стремление побеждать                              |
| 2 Клановая культура        | Б организация поощряет личную инициативу, свободу действий своих сотрудников, новаторство, поиск новых идей, готовность идти на риск |
| 3 Рыночная культура        | В формализованная и структурированная организация, в которой большое значение имеют правила и процедуры                              |
| 4 Адхократическая культура | Г успех организации связан с развитием персонала, заботой о людях, лояльностью сотрудников   |

2. Вероятность отказа руководства от достигнутых ранее договоренностей характерна для \_\_\_\_\_ организационной культуры

3. Одним из типов организационной культуры по М. Бурке является

Выберите один правильный ответ

- А) «парник»
- Б) «стоячая вода»
- В) «оранжерея»
- Г) «болото»
- Д) «зоопарк»

4. По мнению С. Хэнди на стадии зарождения организации преобладает культура

Выберите один правильный ответ

- А) культура роли
- Б) культура власти
- В) культура задачи
- Г) культура личности
- Д) культура морали

5. Общества с жестким социальным разделением ролей между полами Г. Хофстейд назвал:

Выберите один правильный ответ

- А) вариативными
- Б) феминными
- В) маскулинными
- Г) интерактивными

6. Анализ степени риска и скорости получения обратной связи относится к типологии

Выберите один правильный ответ

- А) Т. Дила и А. Кеннеди
- Б) Ч. Хэнди
- В) Ф. Клухона и Ф. Штротбека
- Г) Н. Адлер
- Д) М. Бурке

7. Высокая степень привлечения работников к установлению целей, низкая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей характеризует \_\_\_\_\_ тип культуры по Р. Акоффу

Выберите один правильный ответ

- А) корпоративный
- Б) консультативный
- В) партизанский
- Г) предпринимательский
- Д) мужественный

8. Параметрами оценки организационной культуры по характеристике «индивидуализм - коллективизм» является:

Выберите все правильные ответы

- А) вмешательство в личную жизнь
- Б) готовность к риску
- В) защита интересов сотрудников
- Г) формы мотивации
- Д) принятие решений

9. Голландский социальный психолог Г. Хофстейд для описания культуры предложил параметры (измерения):

Выберите все правильные ответы

- А) дистанция власти (большая – малая)
- Б) неприятие (избегание) неопределенности (сильное – слабое)
- В) ответственность (обязательная – необязательная)
- Г) мужественность – женственность (маскулинность – феминность)
- Д) ориентация (долгосрочная – краткосрочная)
- Е) фокус (внутренний – внешний)

10. Согласно типологии Г. Хофстейду мужественные культуры ориентированы на:

Выберите все правильные ответы

- А) материальный успех
- Б) качество жизни
- В) карьере
- Г) комфорт
- Д) религию

**Тестовые задания к теме 6. Формирование и развитие организационной культуры**  
(оценочное средство текущего контроля, направленное измерение уровня формирования компетенции ПК-4)

1. Кто или что является создателями организационной культуры?

Выберите все правильные ответы

- А) внешние условия функционирования организации
- Б) базовая группа, разделяющая идеи и ценностную ориентацию основателя
- В) персонал организации
- Г) государственная политика в области экономики
- Д) основатель организации

2. Какие подходы следует использовать при формировании организационной культуры?

Выберите все правильные ответы

- А) внутренний подход

- Б) когнитивный подход
- В) внешний подход
- Г) символический подход
- Д) побуждающий подход

3. Что не относится к источникам организационной культуры?

Выберите один правильный ответ

- А) коллективный опыт, полученный при создании и развитии организации
- Б) новые взгляды, ценности и представления, привнесенные новыми членами организации и руководителями
- В) взгляды, ценности и представления основателей организации
- Г) стиль управления в организации

4. Какие задачи руководство компании решает до приема персонала организации?

Выберите все правильные ответы

- А) разработка мероприятий, направленных на закрепление позитивных тенденций формирующейся организационной культуры
- Б) использование мотивирования и стимулирования для создания ценностной ориентации, норм и правил поведения персонала, соответствующих целям и задачам организации
- В) выработка миссии и философии организации
- Г) выработка модели ценностной ориентации коллектива организации
- Д) определение основных целей, задач организации, согласование их с целями и задачами по формированию организационной культуры

5. Какие задачи руководство компании решает после приема персонала организации?

Выберите все правильные ответы

- А) использование мотивирования и стимулирования для создания ценностной ориентации, норм и правил поведения персонала, соответствующих целям и задачам организации
- Б) разработка мероприятий, направленных на закрепление позитивных тенденций формирующейся организационной культуры
- В) выработка миссии и философии организации
- Г) определение степени соответствия формирующейся организационной культуры стратегии организационной культуры, выработанной руководством
- Д) выработка модели ценностной ориентации коллектива организации

6. Укажите эндогенные факторы, влияющие на формирование и развитие организационной культуры:

Выберите все правильные ответы

- А) национальные особенности
- Б) личность руководителя
- В) актуальная экономическая ситуация
- Г) государственные традиции
- Д) организационный кризис

7. Какие внешние факторы оказывают влияние на формирование и существование организационной культуры?

Выберите все правильные ответы

- А) политика
- Б) национальная культура
- В) законы и традиции общества, государства
- Г) профессиональная культура
- Д) пресса

- Е) физкультура и спорт
- Ж) идеология общества

8. Укажите направления влияния организационной культуры на деятельность организации:

Выберите все правильные ответы

- А) качество трудовой жизни персонала
- Б) результативность труда
- В) удовлетворенность трудом
- Г) восприятие требований рынка
- Д) осмысление своего места в жизни

9. Процесс нахождения способов совместной работы в организации, способствующих ее внешней адаптации, называется \_\_\_\_\_

Впишите на месте пропуска текст.

10. Основными путями передачи организационной культуры являются:

- А) общая и специальная ориентация персонала
- Б) язык
- В) информирование
- Г) традиции, обряды, символы
- Д) подготовка и переподготовка персонала
- Е) совместная деятельность и общение персонала

11. Какие существуют мероприятия в организации, проводимые для укрепления и поддержания организационной культуры?

Выберите все правильные ответы

- А) традиции
- Б) обучение
- В) корпоративные мероприятия
- Г) ритуалы
- Д) обряды
- Е) все перечисленные варианты

12. Нахождение и проигрывание персоналом оптимальных способов поведения в трудных ситуациях составляет основу:

Выберите один правильный ответ

- А) карьерного продвижения
- Б) ролевого моделирования
- В) организационной адаптации
- Г) кризисного менеджмента

13. Диагностика существующей культуры и формирование ценностей относятся к стадии \_\_\_\_\_ организационной культуры

14. Расставьте этапы формирования и развития организационной культуры в правильном порядке.

- А) выявление основных достоинств и недостатков существующей организационной культуры
- Б) определение метода выбора стратегии
- В) установление контроля над организационной культурой
- Г) выбор рациональной стратегии формирования и развития организационной культуры



- Д) разработка программы «Формирование и развитие организационной культуры»
- Е) определение стратегических целей формирования и развития организационной культуры
- Ж) определение типа и оценка уровня существующей организационной культуры
- З) определение направлений и и состава необходимых изменений
- И) реализация программы «Формирование и развитие организационной культуры»

15. Принципы формирования организационной культуры:

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

#### **Тесты к теме 7. Исследовательские методы и инструменты диагностики культуры организации**

(оценочное средство текущего контроля, направленное измерение уровня формирования компетенции ПК-4)

1. Какие методы следует применять при изучении объективных носителей культуры организации?

Выберите все правильные ответы

- А) интервью с основателями, руководителями, «героями» и проводниками изменений культуры
- Б) диагностика норм и правил поведения, фиксированных в документах и демонстрируемых персоналом
- В) наблюдение
- Г) встречи с ключевыми людьми
- Д) изучение документов

2. Какие методы следует применять при изучении норм и правил организационной культуры?

Выберите все правильные ответы

- А) наблюдение
- Б) интервью с основателями, руководителями, «героями» и проводниками изменений культуры
- В) диагностика норм и правил поведения, фиксированных в документах и демонстрируемых персоналом
- Г) изучение документов
- Д) тестирование сотрудников
- Е) встречи с ключевыми людьми

3. Какие методы следует применять при изучении ценностей и предположений организационной культуры?

Выберите все правильные ответы

- А) тестирование сотрудников

- Б) диагностика норм и правил поведения, фиксированных в документах и демонстрируемых персоналом
- В) изучение документов
- Г) оценка организационных представлений

4. Какие методы следует применять при изучении основных базовых принципов организационной культуры?

Выберите все правильные ответы

- А) изучение документов
- Б) интервью с основателями, руководителями, «героями» и проводниками изменений культуры
- В) тестирование сотрудников
- Г) диагностика норм и правил поведения, фиксированных в документах и демонстрируемых персоналом

5. Отметьте методы количественной стратегии исследования организационной культуры:

Выберите все правильные ответы

- А) метод включенного наблюдения
- Б) метод репертуарных решеток
- В) методы эмпирических исследований
- Г) метод аналитической обработки и «свертывания» содержания информации

6. Что следует изучать на четвертом уровне организационной культуры?

Выберите один правильный ответ

- А) нормы и правила
- Б) основные базовые принципы
- В) ценности и предположения
- Г) объективные носители культуры

7. Что следует изучать на первом уровне проявления организационной культуры?

Выберите один правильный ответ

- А) основные базовые принципы
- Б) объективные носители культуры
- В) нормы и правила
- Г) ценности предположения

8. Что следует изучать на третьем уровне проявления организационной культуры?

Выберите один правильный ответ

- А) нормы и правила
- Б) основные базовые принципы
- В) объективные носители культуры
- Г) ценности и предположения

9. Что следует изучать на втором уровне организационной культуры?

Выберите один правильный ответ

- А) ценности и предположения
- Б) объективные носители культуры
- В) основные базовые принципы
- Г) нормы и правила

10. Установите правильную последовательность этапов методик И диагностики организационной культуры К. Камерона и Р. Куинна (OCAI):

- А) Рефлексия полученных результатов
- Б) Построение индивидуальных профилей и общего профиля организационной культуры (текущее состояние)
- В) Анкетирование сотрудников для определения текущего состояния организационной культуры
- Г) Построение индивидуальных профилей и общего профиля организационной культуры (предпочтительное состояние)
- Д) Анкетирование сотрудников для определения желаемого состояния организационной культуры

**Тестовые задания к теме 8. Роль лидерства и руководства в формировании и развитии организационной культуры**

(оценочное средство текущего контроля, направленное измерение уровня формирования компетенции ПК-5)

1. Систематические и частые совещания руководителя с подчиненными и их информирование; открытость в отношениях между руководителем и подчиненными; вовлеченность подчиненных в разработку и принятие стратегии, изменений и других организационных решений; делегирование руководителем ряда полномочий подчиненным и их обучение; участие рядовых работников как планировании, так и в осуществлении изменений; создание особых групповых структур, наделенных правом самостоятельного принятия решений (совет молодежи, совет молодых ученых и т.д. возможно создание «кружка контроля качества»); предоставление работнику возможности предложения инновационных идей, их внедрение (если идея удачная). Подобная практика вносит вклад в развитие инновационных процессов, создание «банка инноваций».

Это характеристики \_\_\_\_\_ управления.

2. Партиципативность предполагает учет:

Исключите лишнее

- А) характеристик руководителя
- Б) характеристик подчиненных
- В) характеристик стоящих перед группой задач
- Г) не предполагает учета приведенных выше характеристик и может применяться всегда.

3. Ниже перечислены характеристики руководителя, способного эффективно привлекать подчиненных к выработке управленческих решений, т.е. создавать партиципативность в своей организации.

Исключите лишнее

- А) для этого необходима достаточная уверенность в себе, и высокий экспертный авторитет самого руководителя (нередко, это сочетается с более старшим возрастом, длительным стажем работы)
- Б) готовность аргументированно влиять на коллектив, при этом, иногда это влияние требует времени (ведь убедить кого-то всегда сложнее, чем заставить)
- В) для этого необходима достаточная авторитарность и широкие властные полномочия самого руководителя (нередко, это сочетается с более старшим возрастом, длительным стажем работы).

4. Данного типа руководители стимулируют развитие способностей и предложений подчиненных, креативных (творческих) решений стоящих перед организацией задач, формируют благоприятный социально-психологический климат в коллективе, это..... стиль управления

- А) партиципативный стиль управления

- Б) авторитарный стиль управления
- В) рациональный стиль управления

**Тестовые задания к теме 10. Адаптация и развитие персонала как способы интеграции интересов компании и работника**

(оценочное средство текущего контроля, направленное измерение уровня формирования компетенции ПК-5)

1. Заключительным этапом социализации персонала является \_\_\_\_\_ сотрудников.  
Впишите вместо пропусков текст.
2. Назовите приемы социализации, ориентированные на поддержание организационной культуры:  
Выберите все правильные ответы  
А) воспитание персонала в приверженности важнейшим ценностям организации  
Б) прием и продвижение сотрудников с большим опытом работы в данной отрасли  
В) пересказ историй, которые объясняют, почему организация поступает так, а не иначе в различных ситуациях  
Г) прием сотрудников с высоким уровнем профессиональной подготовки  
Д) отбор персонала с взглядами и интересами, отвечающими требованиям организации  
Е) продвижение сотрудников организации, которые хорошо выполняют свою работу и могут быть ролевыми моделями поведения для всего персонала организации
3. Процесс адаптации личности к организационному окружению – это \_\_\_\_\_.
4. Отметьте методы обучения, которые можно использовать в организации для адаптации работников:  
Выберите все правильные ответы  
А) наставничество  
Б) тренинги  
В) инструктирование  
Г) коучинг
5. Определите порядок этапов процесса социализации нового работника  
Расставьте в правильном порядке  
А) удержание работника  
Б) знакомство с организационной культурой  
В) обучение  
Г) переход в полноправные члены  
Д) вступление в должность

**Тестовые задания к теме 12. Роль организационной культуры в развитии благонадежности и лояльности персонала**

(оценочное средство текущего контроля, направленное измерение уровня формирования компетенции ПК-5)

1. Новые целевые организационные компетенции легче осваиваются сотрудниками, если выше их уровень \_\_\_\_\_
2. Отметьте элементы, которые не входят в модель организационной лояльности (приверженности) Н. Аллен и Дж. Мейера?  
Выберите все правильные ответы

- А) аффективный, выражающийся в эмоциональной преданности и привязанности сотрудников и самоидентификации персонала с организацией
- Б) приверженность, обусловленная стажем. Данный аспект приверженности связан с субъективной оценкой индивидом возможных потерь в случае ухода из данной организации, оценкой ресурсов, необходимых для поиска другой работы
- В) когнитивный компонент – приверженность, обусловленная знанием норм организации, осознанием бонусов членства в ней
- Г) нормативный компонент, предполагающий наличие в представлении сотрудников этических обязательств перед организацией, заключающихся в продолжении работы в организации. Также распространенной для диагностики лояльности является методика Л. Портера

3. Этот феномен есть отношение субъекта к объекту, социально-психологическая установка, характеризующая связь субъекта с объектом и определяющая ее силу. Как социально-психологическая установка включает эмоциональный, когнитивный и поведенческий компоненты, причем последний представлен в интенциональной форме, т.е. в форме намерения действовать определенным образом. Это...

- А) организационная лояльность
- Б) организационная идентичность
- В) удовлетворенность трудом

4. К этому компоненту лояльности относятся чувства и эмоции, испытываемые человеком по отношению к организации. Какой это компонент?

Выберите один правильный ответ

- А) когнитивный
- Б) аффективный
- В) поведенческий

5. К этому компоненту лояльности относится разделение и принятие организационных ценностей, целей, норм, правил, процедур, решений и т.д. Какой это компонент?

Выберите один правильный ответ

- А) когнитивный
- Б) аффективный
- В) поведенческий

6. К этому компоненту лояльности относится готовность прикладывать усилия в интересах организации. Какой это компонент?

Выберите один правильный ответ

- А) когнитивный
- Б) аффективный
- В) поведенческий

### **Тестовые задания к теме 13. Сила организационной культуры и организационные субкультуры**

(оценочное средство текущего контроля, направленное измерение уровня формирования компетенции ПК-5)

1. В какой субкультуре ключевые ценности доминирующей в организации культуры принимаются членами группы наряду с набором других ценностей?

Выберите один правильный ответ

- А) в «передовой» субкультуре
- Б) в субкультуре рядовых сотрудников организации

В) в неконфликтующей субкультуре

Г) в «контркультуре»

2. Назовите типы субкультур по степени вовлеченности носителей субкультуры в управленческие процессы в организации:

Выберите все правильные ответы

А) субкультура рядовых сотрудников организации

Б) субкультура территориальных подразделений организации

В) субкультура руководителей среднего звена

Г) субкультура функциональных подразделений организации

Д) субкультура топ-менеджеров

3. Различные виды организационной культуры оцениваются:

Выберите все правильные ответы

А) по влиянию организационной культуры на стиль руководства организацией

Б) по степени адекватности персонала доминирующим ценностям и способам их реализации в организации

В) по влиянию организационной культуры на деловую активность персонала организации

Г) по соответствию личностных ценностей организационным ценностям

Д) по содержанию доминирующих ценностей в организации

Е) по влиянию организационной культуры на эффективность деятельности организации

4. Основными составляющими силами организационной культуры являются:

Выберите все правильные ответы

А) обученность персонала

Б) воспитанность персонала

В) степень разделения ценностей организационной культуры членами организации

Г) ясность приоритетов организации

Д) профессионализм персонала

Е) количество и устойчивость важнейших убеждений, разделяемых работниками

5. В чем проявляется эффективность организационной культуры

Выберите один правильный ответ

А) в соответствии технологии и окружения организационной культуре

Б) в упорядоченности и последовательности деятельности организации

В) в устойчивости убеждений сотрудников

Г) в дисциплинированности сотрудников

6. Содержанием этого вида культуры являются ценности, разделяемые большинством работников организации. Это...

Выберите один правильный ответ

А) доминирующая культура

Б) субкультура

В) контркультура

Г) доминантная культура

Д) общинная культура

#### **Тестовые задания к теме 14. Изменение организационной культуры**

(оценочное средство текущего контроля, направленное измерение уровня формирования компетенции ПК-4)

1. Страх перед неизвестным, нетерпимость к изменениям, недоверие к инновациям, стремление к безопасности составляют \_\_\_\_\_ факторы изменения организационной культуры.

Впишите вместо пропуска текст

2. Для изменения организационной культуры руководителю в новых условиях следует внести изменения:

Выберите все правильные ответы

- А) в идеологию и философию, деловое кредо организации, кодекс поведения персонала
- Б) в оценочные критерии для найма, аттестации и текущей работы с персоналом, продвижение персонала по службе
- В) в систему мотивирования и стимулирования персонала
- Г) в кадровый состав организации
- Д) в систему подготовки, переподготовки и аттестации персонала
- Е) в управление деятельностью организации
- Ж) все перечисленные варианты

3. Чтобы осуществить изменения организационной культуры в новых условиях руководителю необходимо:

Выберите все правильные ответы

- А) выявить сильные и слабые стороны управленческой, мотивационно-стимулирующей и других подструктур организации с целью использования их в новой стратегии развития организации
- Б) уметь оценить сильные и слабые стороны существующей организационной культуры и выявить ее внутренние возможности в новых условиях
- В) видеть плюсы и минусы любой стратегии и сделать выбор определенной стратегии
- Г) знать и уметь предотвратить потенциальные и реальные угрозы внешней и внутренней сред
- Д) все перечисленные варианты

4. Бюрократический конформизм, нежелание изменить привычные условия труда и функционирования организации оставляют \_\_\_\_\_ факторы изменения организационной культуры

Впишите вместо пропуска текст

5. Целенаправленное изменение, которое вносит в определенную социальную единицу новые, относительно стабильные элементы, - это \_\_\_\_\_

Дополните определение.

6. Отметьте основные причины возникновения барьеров во время инновационных изменений организационной культуры:

Выберите все правильные ответы

- А) международные причины
- Б) религиозные причины
- В) психологические причины
- Г) экономические причины
- Д) организационно-управленческие причины

7. Укажите пассивные формы проявления психологических барьеров:

Выберите все правильные ответы

- А) стремление некоторых членов ограничить круг лиц, с которыми контактируют инициаторы нововведения

- Б) отсутствие готовности принять личное участие в мероприятиях по осуществлению нововведений
- В) отсутствие убежденности в необходимости и своевременности осуществления нововведений
- Г) страх возникновения дополнительных трудностей, связанных с нововведением

8. Отметьте эндогенные факторы, влияющие на изменение организационной культуры:

Выберите все правильные ответы

- А) смена руководства
- Б) наличие субкультур
- В) образование персонала
- Г) традиции в стране

9. Определите порядок этапов организационных изменений по Дж. Коттеру

Расставьте в правильном порядке

- А) формирование влиятельной команды реформаторов
- Б) планирование и достижение ближайших положительных результатов
- В) пропаганда нового видения
- Г) создание эмоциональной атмосферы безотлагательности действий
- Д) создание нового видения и стратегии преобразований

10. Отметьте экзогенные факторы, влияющие на изменение организационной культуры:

Выберите все правильные ответы

- А) экономическая ситуация
- Б) господствующая культура в окружающей среде
- В) национальные особенности
- Г) стадии жизненного цикла организации

11. Соотнесите стадии жизненного цикла организационной культуры с основным аспектом внимания руководства

Соедините элементы попарно

- |                   |   |
|-------------------|---|
| 1 Стадия создания | А ощущается недостаток ресурсов, сокращается персонал; необходимо искать пути преодоления кризиса |
| 2 Стадия роста    | Б у основателя компании есть идея, которую он хочет осуществить                                   |
| 3 Стадия зрелости | В основное внимание уделяется увеличению продаж, занятию определенной рыночной ниши               |
| 4 Стадия упадка   | Г вводятся в официальный оборот правила, процедуры, системы контроля                              |

12. Поведение людей в производственной ситуации есть результат баланса динамических сил, направленных в противоположные стороны. Некоторые из этих сил являются движущими, другие – сдерживающими. Любое изменение в структуре движущих сил приводит к «размораживанию» существующего равновесия. После периода приспособления (изменения) будет иметь место новое «замораживание» ситуации и новое равновесие. Модель можно описать следующим образом: размораживание, изменение, замораживание. Это предложил \_\_\_\_\_

- А) Курт Левин
- Б) Эдгар Шейн
- В) Элтон Мэйо



13. Этот этап состоит из трех процессов, различных по своему содержанию, однако, чтобы в организационной системе появилась мотивация к изменению, каждый из этих процессов должен иметь место:

- 1) достаточное количество противоречащих сложившемуся порядку вещей данных, приводящих к серьезному дискомфорту и дисбалансу;
  - 2) связь противоречащих данных с важными целями и идеями, что вызывает тревогу о собственной безопасности
  - 3) достаточная психологическая безопасность, т.е. наличие возможности решить проблему и научиться чему-то новому без потери самоидентификации и целостности. Это процесс.
- А) размораживание  
Б) изменение  
В) замораживание

14. Чтобы избежать редукции положительных эффектов, достигнутых организационных изменений необходимо обеспечить ряд условий, которые приведены ниже.

Выберите лишнее

- А) экспертизу нормативных документов в организации с целью приведения всех документов в соответствие с достигнутыми изменениями
- Б) информирование работников о положительных эффектах достигнутых изменений для организации в целом и для отдельного работника, необходима частая управленческая обратная связь
- В) обучение работников новым способам, методам и технологиям, в том числе в форме социально-психологического тренинга
- Г) оптимизацию системы мотивации на предприятии с целью подкрепления новых методов работы
- Д) никакое из условий не является необходимым
- Е) никакое из условий не является лишним

15. Если топ-менеджер устанавливает определенную «желательную» культуру, которую затем диктуют организации как указание «сверху вниз», то используется..... стратегия изменения организационной культуры

- А) насильственная  
Б) трансформационная  
В) желательная  
Г) мотивационная

16. Установите правильную последовательность этапов изменения организационной культуры (по К. Камерону и Р. Куинну):

- А) диагностика нынешнего состояния и достижение консенсуса 1
- Б) осмысление результатов 3
- В) стратегические действия 5
- Г) диагноз и достижение консенсуса в понимании будущей культуры организации 2
- Д) истории-иллюстрации 4
- Е) план реализации 6

17. Рекомендуются следующая последовательность изменений организационной культуры: Установите правильную последовательность

- А) производится разъяснительная работа среди персонала в необходимости изменений, которые пока не поддерживаются многими работниками организации
- Б) при получении согласия большинства персонала проводят более сложные изменения, затрагивающие более глубинные ценности правила поведения работников организации

- В) производятся изменения тех элементов культуры, которые угрожают жизнедеятельности организации  
 Г) внедряются изменения, которые поддерживаются большинством персонала организации

18. Отметьте принципы изменения организационной культуры по К. Камерону и Р. Куинну:  
 Выберите все правильные ответы

- А) отмечать даже самые маленькие победы  
 Б) создавать общественную поддержку  
 В) построить систему контроля и учета результатов  
 Г) скрывать информацию от сотрудников  
 Д) переосмысливать прошлое организации

19. Какого этапа изменения организационной культуры нет в модели В. Козлова:  
 Выберите один правильный ответ

- А) сортировка, отбор, разработка новшеств  
 Б) обсуждение, доработка, внедрение  
 В) обоснование необходимых изменений  
 Г) замораживание результата изменений  
 Д) контроль, корректировка, внедрение

20. Отметьте основные практические приемы управления инновациями в организационной культуре:  
 Выберите все правильные ответы

- А) изменение стиля руководства  
 Б) внимание к рабочему окружению сотрудников  
 В) повышение квалификации руководящего персонала  
 Г) изменение системы вознаграждения  
 Д) формирование института наставничества

**Критерии оценивания теста:**

Оценка выставляется в виде процента успешно выполненных заданий (соответственно, если даны верные ответы на все вопросы теста, ставится оценка 100%, если не дано ни одного верного ответа - 0%).

После подсчета процент правильно выполненных заданий тест переводится в оценку, руководствуясь следующими критериями:

- *отлично* (86-100 %);
- *хорошо* (71-85%);
- *удовлетворительно* (60-70%);
- *неудовлетворительно* (0-59%).

**Ответы на тестовые задания**

**Ответы на тестовые задания к теме 1**

1	2	3	4	5	6	7	8
А	А В Г Д	А	Г	М. Вебер	Б	А	А

**Ответы на тестовые задания к теме 2**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
А	Г	Б	Б В Г Е	А В Г Д	А В Г Д Ж	манеры	Б В Г Д	Б В Г	Б

**Ответы на тестовые задания к теме 3**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
А Б Д	А Б В Д	В	1 В 2 А 3 Б	Б	Б	В	концепция жизни человека	А	Г
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Г	В	1 А Д Е 2 Б В Г	А В Г Д	стратегия	А Б В	А Б Г	1 Б 2 В 3 А 4 Г	А	А Б В

**Ответы на тестовые задания к теме 4**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30	В	А Б В	исполнительной	нормирующей	1 Б 2 В 3 А	1 В 2 А 3 Г 4 Б	1 А Г 2 Б В	В Г	1 В 2 А 3 Б

**Ответы на тестовые задания к теме 5**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 В 2 Г 3 А 4 Б	реактивной	В	Б	В	А	Б	А В	А Б Г Д	А В

**Ответы на тестовые задания к теме 6**

1	2	3	4	5	6	7	8
Д	А Б Г Д	Г	В Г Д	А Б Г	Б Д	А Б В Ж	А В
9	10	11	12	13	14	15	
внутренняя интеграция	Б В Г Е	А В Г Д	Г	формирования	Е, Ж, А, З, Б, Г, Д, И, В	А В Г	

**Ответы на тестовые задания к теме 7**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
В Г Д	А Б В Г Д	А В Г	А Б	Б В	Б	Б	Г	Г	В, Б, Д, Г, А

**Ответы на тестовые задания к теме 8**

1	2	3	4
партисипативного	Г	В	А

**Ответы на тестовые задания к теме 10**

1	2	3	4	5
адаптация	В Д Е	социализация	А Б В	Б, Д, В, А, Г

**Ответы на тестовые задания к теме 12**

1	2	3	4	5	6
приверженности	В	организационная лояльность	Б	А	В

### Ответы на тестовые задания к теме 13

1	2	3	4	5	6
В	А В Д	Б Г Д Е	В Г Е	А	А

### Ответы на тестовые задания к теме 14

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
психологические	А Б В Д Е	А Б В	конъюнк- турные	ново- введения	В Д	Б В Г	А Б В	Г, А, Д, В, Б	А Б В
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1 Б 2 В 3 Г 4 А	Курт Левин	А	Е	Б	А, Г, Б, Д, В, Е	В, Г, А, Б	А Б В	Г	А, Б, Г

### Исследовательский проект «Диагностика и оценка состояния организационной культуры компании»

Оценочное средство для проведения текущего контроля по всем темам дисциплины, формирующим индикаторы компетенций. Разработка проекта позволяет оценить готовность студента действовать в реальной профессиональной среде, его способность самостоятельно применять приобретенные навыки для решения практических задач, определить уровень сформированности аналитических навыков обучающегося, его способности реализовывать относящиеся к дисциплине исследовательские методики и управленческие технологии.

### Структура проекта

#### Раздел I.

- 1.1. Актуальность исследования для организации
- 1.2. Объект исследования
- 1.3. Предмет исследования
- 1.4. Цель и задачи исследования
- 1.5. Гипотеза
- 1.6. Методы и инструменты исследования
- 1.7. Выборка

#### Раздел II. Характеристика организации и ее деятельности

- 1.1. История создания организации
- 1.2. Основные направления деятельности
- 1.3. Анализ организационной структуры управления
- 1.4. Анализ кадрового состава:
  - 1.4.1. поло-возрастной состав
  - 1.4.2. уровень образования
  - 1.4.3. стаж работы в организации
- 2.5. Партнеры организации
- 2.6. Клиенты организации
- 2.7. SWOT-анализ

#### Раздел III. Анализ и оценка состояния организационной культуры

- 3.1. Видение будущего, миссия, стратегия, цели организации
- 3.2. Анализ ценностей организационной культуры
- 3.3. Нормы и правила поведения в организации
- 3.4. Традиции, ритуалы, обряды, герои организации
- 3.5. Язык общения, специфический жаргон, мифы организации
- 3.6. Анализ фирменного стиля организации
- 3.7. Диагностика типа организационной культуры (по методике К.Камерона и

Р.Куинна)

3.8. Анализ процесса управления персоналом организации в контексте организационной культуры

3.9. Оценка состояния организационной культуры компании.

Раздел IV. Методические рекомендации по формированию (развитию, изменению) организационной культуры.

Список использованной литературы и источников

Приложения

**Критерии оценки за проект:** обоснование актуальности данного проекта, его целей, задач, планируемых результатов; обоснование содержания проекта; обоснование этапов и способов реализации проекта; обоснование системы профессиональных коммуникаций; анализ и оценка результатов; информационная культура представления результатов; перспективы развития и применения проекта в организации.

**Балльная система оценки:**

- **отлично** (86 – 100 баллов) – представлен анализ состояния организационной системы на разных уровнях; отражены результаты исследования проблемы, доказательства необходимости разработки данной темы, проект базируется на результатах анализа реальных потребностей организации, проект отличается содержательная полнота, теоретическая (научная) обоснованность; отражены цели, проблемы и потребности современного управления; проект опирается на систему современных знаний; учтены закономерности развития организации; учитываются позитивные и негативные последствия использования теорий и концепций; представлены разработки и описание каждого этапа реализации проекта; обоснованы технологические, информационные и прочие ресурсы реализации проекта; выявлены субъекты, взаимодействие с которыми обеспечит реализацию проекта, раскрыты координационные и тактические аспекты этого взаимодействия; представленный анализ результатов реализации проекта отличается глубиной, системностью, объективностью, в нем отражены причинно-следственные и временные связи; представлен прогноз дальнейшего развития данного проекта или обоснована необходимость работы над новым проектом; структура проекта соответствует требованиям, предъявляемым к работам данного жанра; раскрыты перспективы развития профессиональной компетентности и решения актуальных задач в системе управления, показаны возможности использования данного проекта работниками организации;

- **хорошо** (71 – 85 баллов) – представлен анализ состояния организационной системы; отражены результаты исследования проблемы, доказательства необходимости разработки данной темы; проект отличается содержательная полнота, теоретическая (научная) обоснованность; отражены цели, проблемы и потребности современного управления организацией; проект опирается на систему современных управленческих знаний; учтены основные закономерности и условия развития организации; учитываются отдельные позитивные и негативные последствия использования управленческих теорий и концепций; представлены разработка и описание каждого этапа реализации проекта; обоснованы технические, информационные и прочие ресурсы реализации проекта; выявлены субъекты, взаимодействие с которыми обеспечит реализацию проекта, раскрыты координационные и тактические аспекты этого взаимодействия; представленный анализ результатов реализации проекта отличается объективностью, в нем отражены причинно-следственные и временные связи; представлен прогноз дальнейшего развития данного проекта или обоснована необходимость работы над новым проектом; структура проекта соответствует требованиям, предъявляемым к работам данного жанра; раскрыты некоторые перспективы развития профессиональной компетентности и решения актуальных задач в системе управления, показаны возможности использования данного проекта работниками организации;

- **удовлетворительно** (60 – 70 баллов) – представлен краткий анализ состояния управленческой системы; отражены результаты исследования проблемы, доказательства необходимости разработки данной темы; проект опирается на систему современных управленческих знаний; не учитываются основные закономерности и условия развития организации; не учитываются позитивные и негативные последствия использования управленческих теорий и концепций; представлены разработка и описание каждого этапа реализации проекта; частично обоснованы технические, информационные и прочие ресурсы реализации проекта; выявлены субъекты, взаимодействие с которыми обеспечит реализацию проекта, раскрыты координационные и тактические аспекты этого взаимодействия; представленный анализ результатов реализации проекта не отражает причинно-следственные и временные связи; прогноз дальнейшего развития данного проекта не представлен; структура проекта соответствует требованиям, предъявляемым к работам данного жанра; не представлены перспективы развития профессиональной компетентности решения актуальных задач в системе управления;

- **неудовлетворительно** (0 – 59 баллов) – проект не соответствует вышеназванным критериям.

### **8.3. Оценочные материалы для промежуточной аттестации (в форме экзамена)**

Промежуточная аттестация осуществляется с целью проверки и оценки уровня и качества освоения содержания дисциплины.

Оценочное средство для промежуточной аттестации – экзамен.

#### **Примерный перечень вопросов и заданий к экзамену для выявления степени сформированности компетенций (индикаторов компетенций)**

**ПК-4 Применяет исследовательские и проектные методы при внедрении инноваций, организационных изменений, выработке стратегии**

**ИДК ПК4.1 Использует исследовательские и проектные методы в ходе внедрения инноваций, изменения организационной культуры**

#### **Примерный перечень вопросов на экзамен для определения степени освоения компетенции ПК-4 ИДК ПК4.1.**

1. Моделирование процесса исследования организационной культуры.
2. Изучение сложившейся практики управления организации в целях диагностики организационной культуры.
3. Разработка исследовательского инструментария диагностики организационной культуры.
4. Анкетирование и интервьюирование как методы диагностики организационной культуры.
5. Анализ документов, регламентирующих культурные процессы в организации.
6. Методика определения типа культуры С. Ханди.
7. Определение стадии жизненного цикла организации по И. Адизесу, Л. Грейнеру.
8. Метод рамочных конструкций К. Камерона и Р. Куинна.
9. Методика определения типа организационной культуры OCAI К. Камерона и Р. Куинна.
10. Интегральный подход в исследовании организационной культуры Г. Хофштеде и Д. Боллинже.
11. Методика анализа степени разделяемости ценностей персонала организации В. Козлова.
12. Методика определения ценностных ориентаций М. Рокича.

13. Российская практика и особенности диагностики организационной культуры на отечественных предприятиях.

14. Требования к отчетной документации по результатам диагностики организационной культуры.

**Примерные задания на экзамен для определения степени освоения компетенции ПК-4 ИДК ПК4.1**

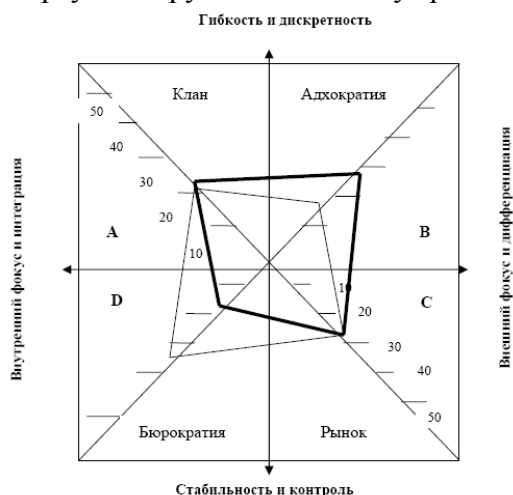
Задание 1. По результатам оценки работниками культуры своей организации (реальной и предпочитаемой) постройте профили организационной культуры. Охарактеризуйте доминирующую и предпочитаемую культуру. Определите сильные и слабые стороны доминирующей и предпочитаемой культуры. Кто автор данной методики?

Тип культуры	Среднее значение, % от числа опрошенных
<i>Реальный</i>	
Клан	17
Адхократия	18
Рынок	21
Иерархия	47
<i>Предпочитаемый</i>	
Клан	32
Адхократия	22
Рынок	20
Иерархия	26

Задание 2.

2.1. Интерпретируйте профиль организационной культуры, представленный на рисунке, в соответствии с методикой OCAI К. Камерона и Р. Куинна. Определите и дайте характеристики: доминирующего типа актуальной культуры; типа предпочитаемой (будущей) культуры.

2.2. О чем, на ваш взгляд, свидетельствуют расхождения между актуальной и предпочитаемой культурой? Аргументируйте свою точку зрения.



- профиль актуальной (реальной) организационной культуры
- профиль предпочитаемой (будущей) организационной культуры

**Показатели, критерии, шкала оценивания компетенции ПК-4 ИДК ПК4.1 на этапе освоения дисциплины «Организационная культура»**

Показатели оценивания освоения ИДК компетенции	Критерии оценивания освоения ИДК компетенции	Шкала оценивания освоения ИДК компетенции
<p>Формулирует и сравнивает подходы к диагностике организационной культуры. Правильно определяет источники получения информации об организационной культуре. Воспроизводит последовательность осуществления диагностики согласно модели исследования культуры организации. Формулирует стандартные задачи диагностики организационной культуры. Разрабатывает по образцу инструментарий диагностики организационной культуры с помощью различных методов. Разрабатывает по образцу план проведения диагностики организационной культуры. Анализирует и обобщает данные, полученные в результате диагностики организационной культуры. По установленному алгоритму дает оценку уровня развития организационной культуры предприятия. Правильно излагает требования к отчетной документации по результатам исследования организационной культуры. Дает критическую оценку практике диагностики организационной культуры на отечественных предприятиях. Самостоятельно вырабатывает рекомендации о траектории развития организационной культуры.</p>	<p>Представлен анализ и сравнение различных точек зрения и подходов</p> <p>Представлена модель исследования организационной культуры</p> <p>Соответствие исследовательского инструментария задачам диагностики</p> <p>Логичность, аргументированность, содержательность и полнота изложения</p> <p>Способность применять знание теории к решению профессиональных задач</p> <p>Владение современной учебной и научной литературой</p>	<p><b>Оценка «отлично»</b> ставится, если студент демонстрирует полное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблице показателям, знание основных терминов и понятий; понимание основных научно-методологических основ диагностики. Ответ студента носит продуктивный характер, в ответе используется сравнение, сопоставление; демонстрируется умение соотносить теоретические положения с практикой. Студент демонстрирует доказательность своих суждений; умение устанавливать внутрпредметные и межпредметные связи. Студент демонстрирует глубокое знание учебной и научной литературы.</p> <p><b>Оценка «хорошо»</b> выставляется, если студент демонстрирует частичное соответствие знаний, умений, навыков, приведенных в таблице показателям: в основном владеет основными терминами и понятиями; продемонстрировал хорошие знания методик диагностики, но испытывает затруднения в моделировании исследования культуры. Ответ студента носит репродуктивный характер, при этом демонстрируются возможности сравнения, сопоставления, умения соотносить теоретические положения с практикой (может привести пример).</p> <p><b>Оценка «удовлетворительно»</b> ставится, если студент демонстрирует неполное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателям (владение на уровне 60%): обнаруживает знание лишь основных терминов и понятий; умеет выделять существенные характеристики диагностики организационной культуры. Студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при изложении материала, оценке уровня развития организационной</p>



		<p>культуры. Знания исследовательского инструментария диагностики культуры частичны. Ответ носит репродуктивный характер. Демонстрируется недостаточная логичность и доказательность собственных суждений.</p> <p><b>Оценка «неудовлетворительно»</b> ставится, если студент демонстрирует несоответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателям (владение на уровне менее 50%): обнаруживает незнание основных терминов и понятий. Студент испытывает существенные затруднения при оперировании знаниями и умениями при изложении материала. Ответ носит репродуктивный характер. Демонстрируется недостаточная логичность и доказательность собственных суждений.</p>
--	--	---

**ИДК ПК4.3 Разрабатывает организационные изменения для проектов развития, в том числе в ходе антикризисного управления**

**Примерный перечень вопросов на экзамен для определения степени освоения компетенции ПК-4 ИДК ПК4.3.**

1. Источники формирования организационной культуры организации.
2. Процесс формирования организационной культуры в аспекте внешней адаптации и внутренней интеграции.
3. Факторы, влияющие на формирование организационной культуры.
4. Алгоритм формирования организационной культуры.
5. Методы и инструменты формирования организационной культуры.
6. Методы поддержания и укрепления организационной культуры.
7. Влияние жизненного цикла на развитие организационной культуры.
8. Роль руководства организации в формировании и развитии организационной культуры.
9. Планирование и программирование процессов формирования и развития организационной культуры.
10. Причины изменения организационной культуры. Факторы, вызывающие необходимость изменения организационной культуры.
11. Моделирование процесса изменения организационной культуры.
12. Основные этапы организационных изменений по К. Левину.
13. Управление изменениями организационной культуры по В. Козлову. Раскройте содержание каждого этапа.
14. Последовательность и содержание этапов изменения организационной культуры по К. Камерону и Р. Куинну.
15. Механизмы и методы изменения организационной культуры.
16. Коммуникации в процессе управления изменениями организационной культуры.
17. Типичные ошибки и основные трудности при реализации изменений организационной культуры.

18. Понятие «сопротивление изменениям». Основные причины сопротивления работников изменениям организационной культуры.

19. Формы проявления сопротивления работников изменениям. Методы преодоления сопротивления персонала при изменении организационной культуры.

20. Культурные препятствия, возникающие при изменении организационной культуры и способы их преодоления.

21. Управление организационной культурой в ситуации слияния (поглощения) организаций.

### **Примерные задания на экзамен для определения степени освоения компетенции ПК-4 ИДК ПК4.3**

Задание 1. Рассмотрите приведенную ниже ситуацию и ответьте на поставленные вопросы.

1. Как вы думаете, чем объясняется поведение работника?
2. Каковы причины сопротивления работника?
3. Какие слова (или действия) необходимо использовать руководителю в сложившейся ситуации?

Руководитель предложил сотруднику своего отдела разработать сложный, но перспективный проект по новому направлению деятельности компании. Однако обычно ответственный и обязательный работник неожиданно выразил недовольство. В качестве протеста он приводил следующие аргументы: «Я хорошо выполняю те задачи, которые лежат в рамках моей компетенции. Мне нравится, когда мои дела в порядке, а задачи четко и вовремя выполняются. Разрабатывать новый проект означает для меня вступить в "зону некомпетентности", где я буду чувствовать себя дискомфортно. Кроме того, непонятно, какие результаты будут достигнуты после разработки и реализации нового проекта, в то время как выполнение привычных для меня задач приносит компании постоянную прибыль».

Задание 2. Определите, какие из перечисленных ниже факторов способствуют, а какие препятствуют организационным изменениям. Ранжируйте эти факторы и обоснуйте их значение для организации.

- Высший управленческий состав компании четко понимает и разделяет цели предстоящих изменений.
- Отсутствие ориентации на быстрый экономический эффект.
- Сильная организационная культура.
- Ограничение сферы и объема первоначальных изменений.
- Узкая специализация сотрудников.
- Проведение пилотных проектов в лучших подразделениях фирмы.
- Конфликты в организации.
- Авторитарный стиль управления организацией.
- Руководители видят в предстоящих изменениях прежде всего свой личный интерес.
- Персонал организации, не вовлеченный сразу в организационный проект, хорошо информирован о целях проекта и своих личных перспективах, связанных с ним.
- Низкая лояльность сотрудников организации.
- Служащие разрабатывают свою собственную программу участия.
- Оплата сотрудникам дополнительного времени, потраченного ими на реализацию проекта изменений.
- Дефицит ресурсов.
- Понимание сотрудниками перспектив преобразований.
- Использование некоторых критериев оценки индивидуального вклада сотрудника в проект организационных изменений.

- Наличие информации об успешных и неудачных проектах изменений.

**Показатели, критерии, шкала оценивания компетенции ПК-4 ИДК ПК4.3  
на этапе освоения дисциплины «Организационная культура»**

Показатели оценивания освоения ИДК компетенции	Критерии оценивания освоения ИДК компетенции	Шкала оценивания освоения ИДК компетенции
<p>Правильно определяет источники формирования организационной культуры. Устанавливает отличие процессов формирования и изменения организационной культуры. Правильно воспроизводит последовательность формирования и изменения организационной культуры. Систематизирует факторы внутренней и внешней среды, оказывающие влияние на формирование и изменение организационной культуры. Соотносит методы формирования и изменения культуры организации. Формулирует стандартные задачи руководителя по формированию и изменению организационной культуры. Разрабатывает по образцу план формирования и изменения организационной культуры. Разрабатывает стандартные мероприятия по формированию и изменению организационной культуры. Классифицирует формы сопротивления работников, связанные с реакцией на изменение организационной культуры. Обобщает типичные управленческие проблемы формирования и изменения организационной культуры на российских предприятиях. Анализирует решения руководства отечественных организаций о применении системы средств информационного влияния на персонал в ситуациях формирования или изменения организационной культуры.</p>	<p>Представлен анализ и сравнение различных подходов (точек зрения).</p> <p>Представлены алгоритмы формирования и изменения организационной культуры</p> <p>Логичность, аргументированность, содержательность и полнота изложения</p> <p>Способность применять знание теории к решению профессиональных задач</p> <p>Владение современной учебной и научной литературой</p>	<p><b>Оценка «отлично»</b> ставится, если студент демонстрирует полное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблице показателям, знание основных терминов и понятий; понимание основных научно-методологических основ предметной области дисциплины. Ответ студента носит продуктивный характер, в ответе используется сравнение, сопоставление; демонстрируется умение соотносить теоретические положения с практикой. Студент демонстрирует доказательность своих суждений; умение устанавливать внутрпредметные и межпредметные связи. Студент демонстрирует глубокое знание учебной и научной литературы.</p> <p><b>Оценка «хорошо»</b> выставляется, если студент демонстрирует частичное соответствие знаний, умений, навыков, приведенных в таблице показателям: в основном владеет ключевыми терминами и понятиями; продемонстрировал хорошие знания методов формирования и изменения организационной культуры, но испытывает затруднения в понимании форм сопротивления работников изменениям. Ответ студента носит репродуктивный характер, при этом демонстрируются возможности сравнения, сопоставления, умения соотносить теоретические положения с практикой (может привести пример).</p> <p><b>Оценка «удовлетворительно»</b> ставится, если студент демонстрирует неполное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателям (владение на уровне 60%): обнаруживает знание лишь основных терминов и понятий;</p>

		<p>умеет воспроизводить последовательность формирования и изменения культуры организации. Студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при изложении материала, формулировании задач руководства по формированию и изменению организационной культуры. Знания управленческих проблем частичны. Ответ носит репродуктивный характер. Демонстрируется недостаточная логичность и доказательность собственных суждений.</p> <p><b>Оценка «неудовлетворительно»</b> ставится, если студент демонстрирует несоответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателям (владение на уровне менее 50%): обнаруживает незнание основных терминов и понятий. Студент испытывает существенные затруднения при оперировании знаниями и умениями при изложении материала. Ответ носит репродуктивный характер. Демонстрируется недостаточная логичность и доказательность собственных суждений.</p>
--	--	---

**ПК-5. Умеет работать в коллективе, выстраивать эффективные коммуникации с коллегами и руководством**

**ИДК ПК5.1** *Использует коммуникационные навыки для эффективной работы в коллективе*

**Примерный перечень вопросов на экзамен для определения степени освоения компетенции ПК-5 ИДК ПК5.1.**

1. Внутриорганизационные коммуникации компании, их значение в решении проблемы интеграции персонала.
2. Классические модели коммуникации в организации: преимущества и недостатки.
3. Определение и признаки группы. Виды групп в организации.
4. Переменные, влияющие на динамику и производительность группы.
5. Применение групповых методов работы в зависимости от этапа принятия решений.
6. Характеристика стадий развития группы согласно теории Б. Такмена.
7. Модель развития групп С. Роббинса.
8. Роли участников группы, обеспечивающие решение поставленных задач.
9. Понятие «команда», основные типы команд в организации. Факторы успешной работы команды.
10. Характеристика командных ролей по М. Белбину. Удачные и неудачные комбинации ролей членов команды.

11. Основные направления работы лидера в группе.
12. Модель стилей лидерства Р. Танненбаума и В. Шмидта.
13. Модель ситуационного лидерства П. Херси и П. Бланшара.
14. Характеристика типов лидеров по Д. Рунку и У. Торберту.
15. Компетенции лидера в организационных культурах различного типа согласно теории К. Камерона и Р. Куинна.
16. Роль символического лидерства в управлении организацией.
17. Проблемы развития лидерства в российских организациях.
18. Отличительные черты лидерства и руководства по Дж. Коттеру.
19. Классификация стилей руководства, их эффективность в условиях организационных культур различного типа.

**Примерные задания на экзамен для определения степени освоения  
компетенции ПК-5 ИДК ПК5.3.**

Задание 1. Прочитайте предложенную ситуацию. Ответьте на поставленные вопросы и обоснуйте собственную позицию.

1. На каком этапе группообразования оказались не учтены личностные свойства участников группы, что привело к перечисленным проблемам?
2. Каковы пути разрешения проблем?
3. В соответствии с описанными характеристиками исполнителей групповых ролей предположите, какими позитивными качествами и недостатками будут обладать исполнители?

Практика показывает, что самыми распространенными проблемами, возникающими в процессе группообразования, являются следующие.

- Участники группы не испытывают влечения к совместной работе, каждый сам за себя, нет необходимого обмена информацией.
- Участники группы не могут найти общего языка, спорят по поводу формулировок решений, процедурных вопросов.
- Работа в группе идет вяло, безынициативно. Участники группы не могут распределить обязанности между собой.
- Несколько участников группы конфликтуют по поводу лидерства.
- Лидер группы не способен организовать ее работу, не обладает стратегическими способностями.
- Группа выражает недовольство поведением лидера, саботирует его указания.

Задание 2. Дайте аргументированный ответ:

1. Какой тип реакции на обращение руководителя демонстрировали подчиненные?
2. Какие методы влияния можно использовать в данном случае?
3. Какое влияние, по вашему мнению, предпочтительнее в подобной ситуации – формальная власть или неформальное влияние?

Молодого перспективного инженера приняли начальником технической службы в компанию по производству очистного оборудования. В технической службе работают 20 инженеров. Это самый высокооплачиваемый, самый высокообразованный и вместе с тем наименее производительный отдел компании.

Перед новым руководителем поставлена задача изменить ситуацию. На рабочем совещании новый начальник задал сотрудникам прямые вопросы: «В чем проблема? Почему такая низкая отдача? Почему в отделении такая текучесть кадров?»

В ответ инженеры начали высказывать свои претензии: «Меня нанимали на работу инженером, а не бумагу мариать»; «Мы большую часть рабочего времени пишем горы отчетов в трех экземплярах для высшего руководства, и ни один человек их не читает»; «Руководство постоянно дает задания, о которых через неделю забывает, и выполненная

работа никому не нужна»; «Мы не можем участвовать в принятии решений»; «Наше мнение никого по-настоящему не интересует».

**Показатели, критерии, шкала оценивания компетенции ПК-5 ИДК ПК5.1 на этапе освоения дисциплины «Организационная культура»**

Показатели оценивания освоения ИДК компетенции	Критерии оценивания освоения ИДК компетенции	Шкала оценивания освоения ИДК компетенции
<p>Аргументирует значение организационных коммуникаций в решении проблем внутренней интеграции.</p> <p>Формулирует и объясняет преимущества и недостатки классических моделей коммуникации в организации.</p> <p>Правильно определяет задачи руководителя и лидера в управлении организационной культурой.</p> <p>Классифицирует стили лидерства и руководства в организации.</p> <p>Сопоставляет и объясняет модели лидерства в организации.</p> <p>Устанавливает соответствие между компетенциями лидера и возможностью их реализации в организационной культуре определенного типа.</p> <p>Распределяет виды групп в организации по сферам деятельности.</p> <p>Правильно определяет переменные, влияющие на динамику и производительность группы.</p> <p>Сравнивает деятельность отдельных членов и всей группы, актуальность ситуации с поставленными задачами.</p> <p>Соотносит роли, обеспечивающие решение поставленной задачи в группе, с функциональными возможностями её участников.</p> <p>По заданному алгоритму выбирает групповые методы работы в зависимости от этапа разработки решений.</p> <p>Разрабатывает по образцу план работы группы.</p> <p>Самостоятельно анализирует причины неудачных ролевых</p>	<p>Представлен анализ и сравнение различных подходов (точек зрения).</p> <p>Логичность, аргументированность, содержательность и полнота изложения.</p> <p>Способность применять знание теории к решению профессиональных задач</p> <p>Владение современной учебной и научной литературой</p>	<p><b>Оценка «отлично»</b> ставится, если студент демонстрирует полное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблице показателям, знание основных терминов и понятий; понимание основных научно-методологических основ предметной области дисциплины. Ответ студента носит продуктивный характер, в ответе используется сравнение, сопоставление; демонстрируется умение соотносить теоретические положения с практикой. Студент демонстрирует доказательность своих суждений; умение устанавливать внутрипредметные и межпредметные связи. Студент демонстрирует глубокое знание учебной и научной литературы.</p> <p><b>Оценка «хорошо»</b> выставляется, если студент демонстрирует частичное соответствие знаний, умений, навыков, приведенных в таблице показателям: в основном владеет ключевыми терминами и понятиями; продемонстрировал хорошие знания групповых взаимодействий в культуре организации, но испытывает затруднения в определении задач лидера и руководителя в организационных культурах определенного типа. Ответ студента носит репродуктивный характер, при этом демонстрируются возможности сравнения, сопоставления, умения соотносить теоретические положения с практикой (может привести пример).</p> <p><b>Оценка «удовлетворительно»</b> ставится, если студент демонстрирует неполное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателям (владение на уровне 60%): обнаруживает знание лишь основных терминов и понятий; умеет классифицировать стили</p>

<p>комбинаций членов группы. Вносит предложения о соединении усилий членов группы в единое целое с учетом типа организационной культуры, влияния лидера на групповое поведение.</p>		<p>руководства и лидерства в организации. Студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при изложении материала, анализе групповых взаимодействий в культуре организации. Знания моделей коммуникации в организации частичны. Ответ носит репродуктивный характер. Демонстрируется недостаточная логичность и доказательность собственных суждений.</p> <p><b>Оценка «неудовлетворительно»</b> ставится, если студент демонстрирует несоответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателям (владение на уровне менее 50%): обнаруживает незнание основных терминов и понятий. Студент испытывает существенные затруднения при оперировании знаниями и умениями при изложении материала. Ответ носит репродуктивный характер. Демонстрируется недостаточная логичность и доказательность собственных суждений.</p>
---	--	---

**ИДК ПК5.3 Применяет методы эффективного управления человеческими ресурсами, организационной культурой (компании)**

**Примерный перечень вопросов на экзамен для определения степени освоения компетенции ПК-5 ИДК ПК5.3**

1. Основные этапы эволюции концепций организационной культуры.
  2. Подходы и методы изучения организационной культуры.
  3. Определение понятия «организационная культура». Соотношение понятий «корпоративная культура», «организационная культура», «деловая культура», «национальная культура».
  4. Содержание, функции и свойства организационной культуры.
  5. Уровни организационной культуры. Соотношение объективной и субъективной культуры.
  6. Роль организационной культуры в решении проблем внутренней интеграции и адаптации организации к внешней среде.
  7. Элементный состав организационной культуры: общая характеристика.
  8. Миссия как элемент организационной культуры: функции, структура, разновидности.
  9. Подходы и требования к разработке миссии.
  10. Взаимосвязь организационной культуры и стратегии предприятия.
  11. Механизм согласования целей организации и целей работника.
  12. Ценности организационной культуры как основа поведения персонала.
- Классификация ценностей организационной культуры.
13. Характеристика основополагающих ценностей работников и менеджмента российских организаций.

14. Процесс формирования и усвоения ценностей организационной культуры.
  15. Задачи менеджмента по управлению ценностями организационной культуры.
- Методы воздействия менеджмента на ценности организации и работника.
16. Технология визуализации ценностей организации.
  17. Применение технологии сторителлинга в российских организациях.
  18. Нормы и правила в системе организационной культуры.
  19. Ритуалы, обычаи, традиции, обряды, церемонии как элементы организационной культуры.
  20. Легенды, мифы, герои, язык организации как элементы организационной культуры.
  21. Характеристика элементов фирменного стиля организации. Разработка фирменного стиля организации.
  22. Корпоративный кодекс организации: назначение, структурные элементы.
  23. Подходы к разработке корпоративного кодекса организации.
  24. Задачи руководителя в управлении организационной культурой.
  25. Параметры сильной и слабой организационной культуры.
  26. Типология организационной культуры М. Бурке.
  27. Типология организационной культуры Т. Дила и А. Кеннеди.
  28. Типология организационной культуры Р. Акоффа.
  29. Типология организационной культуры Г. Хофштеде.
  30. Типология организационной культуры К. Камерона и Р. Куинна.
  31. Типология организационной культуры Ф. Тромпенаарса.
  32. Типология организационной культуры С. Ханди.
  33. Характеристики персонала, присущие организационным культурам различного типа.
  34. Организационная культура как фактор мотивации персонала организации.
  35. Методы мотивации персонала на предприятиях с различными типами организационной культуры.
  36. Взаимосвязь обучения работников с организационной культурой компании. Характеристика культуры самообучающейся организации по Э. Шейну.
  37. Процесс адаптации работника к организационной культуре компании. Факторы производственной и непроизводственной адаптации.
  38. Роль агентов аккультурации в освоении новым сотрудником организационной культуры.
  39. Разработка программ адаптации новых сотрудников с учетом особенностей организационной культуры предприятия.
  40. Отбор персонала в соответствии с доминирующим типом организационной культуры. Последствия неправильного отбора для организационной культуры предприятия.
  41. Методы оценки кандидата на вакантную должность в зависимости от особенностей организационной культуры предприятия.
  42. Разработка анкеты кандидата на вакантную должность с учетом культурных параметров организации.
  43. Роль организационной культуры в повышении лояльности персонала.
  44. Причины появления социально-культурной дезорганизации на предприятии.
  45. Проблема единства организационной культуры компании. Понятие и виды субкультур организации.
  46. Модели влияния организационной культуры на организационную эффективность.

**Примерные задания на экзамен для определения степени освоения  
компетенции ПК-5 ИДЖ ПК5.3**



Задание 1. Определите тип организационной культуры по типологии К. Камерона и Р. Куинна. Аргументируйте свой ответ. Какие качества сотрудников ценятся в данном типе культуры?

Банк «Формат» работает на российском финансовом рынке более 17 лет. В своей деятельности Банк руководствуется пониманием того, что качественная работа по обслуживанию операций клиентов вносит свой вклад в социально-экономическое развитие страны и в укрепление отечественной банковской системы.

Миссия Банка: содействовать развитию бизнеса и укреплению благосостояния клиентов, оказывая им всестороннюю помощь и поддержку, используя профессионализм, знания и опыт сотрудников Банка, способных предлагать, разрабатывать и реализовывать эффективные решения.

Цели:

- Увеличение уставного капитала Банка, повышение размера собственного капитала.
- Расширение деятельности Банка путем получения лицензии, предоставляющей право на совершение операций в иностранной валюте и последующего вступления в систему страхования вкладов.
- Внедрение международных стандартов банковской деятельности.
- Внедрение и развитие методов современного маркетинга и PR.
- Совершенствование системы управления рисками.

Работники банка отличаются высокой квалификацией и большим профессионализмом; готовы к работе в режиме многозадачности; склонны к аналитическому, логическому мышлению, последовательны, педантичны, аккуратны и пунктуальны.

Стиль управления – авторитарный. Деятельность строго регламентирована.

Задание 2. Определите тип организационной культуры по типологии С. Ханди. Обоснуйте ответ. Какие качества сотрудников ценятся в данном типе культуры?

Рекламное агентство «Апельсин». Мы всегда открыты для наших клиентов, приветствуем новые идеи и совместное творчество. Нашими преимуществами являются: направленность на клиента, длительный опыт работы на рынке наружной рекламы, комплексное обслуживание.

Миссия: Из любой неизвестной марки мы сделаем Мировой бренд!

Ценности: индивидуальный подход; креативность; финансовая доступность; уважение интересов клиента; новаторство.

Наш руководитель: коммуникативный; генератор идей; интуит; ответственный; дипломатичный. Стиль управления – демократический.

Социально благоприятный климат.

Сотрудники помогают друг другу.

Коллектив – это единый механизм, от успеха которого зависит результат.

Коллектив гибкий, умеет координировать работу.

В организации укоренен принцип «равенства».

Задание 3. Охарактеризуйте культуру описываемой организации по четырем параметрам типологии Г. Хофштеде.

В ОАО «Люкс» люди определяют себя как индивидуальность, заботятся только о самих себе, о своей семье и своих родственниках. Сотрудники на первое место ставят свои личные интересы, организация поощряет самореализацию и саморазвитие каждого, проявление индивидуальной инициативы. В каждом человеке видят уникальную личность. Продвижение по службе происходит только на основе компетенции; руководство использует новые идеи и методы для стимулирования активности индивидов и групп. В организации преобладает демократический стиль управления; подчиненные рассматривают свое высшее руководство в качестве таких же людей, как они, высшее руководство доступно; право

первенствует по отношению к силе; децентрализованная структура управления. Люди готовы к риску, легко принимают инновации. Мужчины и женщины имеют равные возможности карьерного роста. В организации благоприятный морально-психологический климат, присутствует социальная поддержка.

Задание 4. Какие ценности можно выявить из следующих организационных мифов и традиций? Предположите, какой тип организационной культуры по К. Камерону и Р. Куинну они олицетворяют?

4.1. В компании существовало правило согласно которому сотрудникам, имеющим доступ на вход в охраняемую зону, необходимо иметь опознавательные значки и документы, удостоверяющие их личность. Однажды Т.Ватсон со свитой направлялся в охраняемую зону. Супервайзером, охранявшим данную зону в этот день, была молодая женщина, которой впоследствии ходили легенды. Выяснив, что у Ватсона и его сопровождения имеются только оранжевые значки, которые носят все сотрудники компании, а не зеленые, дающие право на вход в охраняемую зону, она не пропустила их, хотя прекрасно знала, какой репутацией и положением пользуется Т.Ватсон в компании. Ватсону и группе его помощников пришлось вернуться за значками, дающими право на вход в охраняемую зону.

По дороге обратно все присутствовавшие при разговоре Ватсона и молодого супервайзера сотрудники задавали себе вопрос: «Найдет ли поступок супервайзера поддержку влиятельного члена правления?» Ответ на этот вопрос был дан в сообщении сделанном Ватсоном для всех сотрудников компании: «... независимо от того, какую работу Ты выполняешь и какую должность в организации занимаешь, необходимо соблюдать установленные правила и порядки».

4.2. Штаб-квартира компании «ТД» не похожа на типичные офисы фирм. Прилегающая к ней территория оборудована беговыми дорожками, баскетбольными площадками, бассейном и классами для занятия йогой. Все это сооружено только для того, чтобы сотрудники компании могли полноценно отдыхать.

### Показатели, критерии, шкала оценивания компетенции ПК-5 ИДК ПК5.3 на этапе освоения дисциплины «Организационная культура»

Показатели оценивания освоения ИДК компетенции	Критерии оценивания освоения ИДК компетенции	Шкала оценивания освоения ИДК компетенции
<p>Дает правильное определение понятий, относящихся к предметной области организационной культуры.</p> <p>Аргументирует и сопоставляет методологические подходы к исследованию организационной культуры.</p> <p>Формулирует и объясняет сущность и содержание организационной культуры.</p> <p>Классифицирует функции организационной культуры в управлении предприятием.</p> <p>Правильно определяет направления влияния организационной культуры на деятельность организации.</p> <p>Устанавливает соответствие между уровнями</p>	<p>Представлен анализ и сравнение различных подходов (точек зрения).</p> <p>Логичность, аргументированность, содержательность и полнота изложения.</p> <p>Способность применять знание теории к решению профессиональных задач</p> <p>Владение современной учебной и научной литературой</p>	<p><b>Оценка «отлично»</b> ставится, если студент демонстрирует полное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблице показателям, знание основных терминов и понятий; понимание основных научно-методологических основ предметной области дисциплины. Ответ студента носит продуктивный характер, в ответе используется сравнение, сопоставление; демонстрируется умение соотносить теоретические положения с практикой. Студент демонстрирует доказательность своих суждений; умение устанавливать внутрисубъектные и межпредметные связи. Студент демонстрирует глубокое знание учебной и научной литературы.</p> <p><b>Оценка «хорошо»</b> выставляется, если</p>

<p>организационной культуры и формами ее проявления. Систематизирует отдельные элементы организационной культуры и взаимосвязи между элементами.</p> <p>Проводит типологический анализ организационной культуры по заданным параметрам.</p> <p>По принятому алгоритму анализирует характеристики персонала, свойственные определенному типу организационной культуры. Устанавливает соответствие между уровнем развития технологий управления человеческими ресурсами предприятия и силой организационной культуры. В соответствии с требованиями оценивает структуру и содержание локальных нормативных актов предприятия, направленных на регулирование ценностно-нормативных отношений в организации.</p> <p>В предложенной ситуации прогнозирует возможность возникновения межкультурных конфликтов между персоналом предприятий с разными типами организационной культуры. Самостоятельно выявляет сильные и слабые стороны управления организационной культурой. Прогнозирует проблемы управления организационной культурой.</p>		<p>студент демонстрирует частичное соответствие знаний, умений, навыков, приведенных в таблице показателям: в основном владеет ключевыми терминами и понятиями; продемонстрировал хорошие знания элементно-структурной системы организационной культуры, влияния организационной культуры на технологии управления человеческими ресурсами предприятия, но испытывает затруднения при осуществлении типологического анализа. Ответ студента носит репродуктивный характер, при этом демонстрируются возможности сравнения, сопоставления, умения соотносить теоретические положения с практикой (может привести пример).</p> <p><b>Оценка «удовлетворительно»</b> ставится, если студент демонстрирует неполное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателям (владение на уровне 60%): обнаруживает знание лишь основных терминов и понятий; умеет воспроизводить направления влияния организационной культуры на предприятие. Студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при изложении материала, анализе локальных нормативных актов, регулирующих ценностно-нормативные отношения в организации. Знания элементно-структурного состава организационной культуры частичны. Ответ носит репродуктивный характер. Демонстрируется недостаточная логичность и доказательность собственных суждений.</p> <p><b>Оценка «неудовлетворительно»</b> ставится, если студент демонстрирует несоответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателям (владение на уровне менее 50%): обнаруживает незнание основных терминов и понятий. Студент испытывает существенные затруднения при оперировании знаниями и умениями при изложении материала. Ответ носит репродуктивный характер. Демонстрируется недостаточная</p>
--	--	---

### Экзаменационный тест по дисциплине «Организационная культура»

Время выполнения теста: 45 минут (1 академический час)

**ПК-5** Вопрос 1. Впишите на месте пропуска текст. У. Оучи построил исследование организации типа «Z» на сравнительном анализе \_\_\_\_\_ переменных организационной культуры.

**ПК-5** Вопрос 2. Впишите на месте пропуска текст. Согласно Э. Шейну, лозунги, язык общения, традиции и ритуалы составляют \_\_\_\_\_ уровень организационной культуры.

**ПК-4** Вопрос 3. Установите правильную последовательность этапов изменения организационной культуры (по К. Камерону и Р. Куинну):

- А) диагностика нынешнего состояния и достижение консенсуса
- Б) осмысление результатов
- В) стратегические действия
- Г) диагноз и достижение консенсуса в понимании будущей культуры организации
- Д) истории-иллюстрации
- Е) план реализации

**ПК-5** Вопрос 4. Вставьте в текст пропущенные слова, подчеркнув их одной чертой: ценности, ориентиры, организационная культура, предположения, действия (окончания слов могут быть изменены).

Набор наиболее важных \_\_\_\_\_ получающих выражение в заявляемых организацией \_\_\_\_\_, которые задают людям \_\_\_\_\_ их поступков и \_\_\_\_\_ – это \_\_\_\_\_

**ПК-5** Вопрос 5. Впишите на месте пропуска текст. Участники группы наиболее мотивированы и хорошо осведомлены на \_\_\_\_\_ стадии развития группы.

**ПК-4** Вопрос 6. Отметьте методы количественной стратегии исследования организационной культуры:

Выберите все правильные ответы и обведите их кружочком

- А) метод включенного наблюдения
- Б) метод репертуарных решеток
- В) методы эмпирических исследований
- Г) метод аналитической обработки и «свертывания» содержания информации

**ПК-5** Вопрос 7. Впишите на месте пропуска текст. Система ценностей и убеждений, совокупность внутриорганизационных принципов, нравственных и административных норм и правил взаимоотношений и взаимодействия, воспринимаемых всем персоналом, подчиненных глобальной цели организации носит название \_\_\_\_\_.

**ПК-5** Вопрос 8. В каких случаях проявляется организационная культура?

Выберите все правильные ответы и обведите их кружочком

- А) в управленческом обеспечении персонала
- Б) в позиционировании организации в средствах массовой информации
- В) в структуре организации
- Г) в направлении организационной деятельности
- Д) в управлении рисками

Е) все перечисленные варианты

**ПК-5** Вопрос 9. Впишите вместо пропусков текст. Комплексный план, предназначенный для осуществления миссии и целей организации, разрабатываемый на длительную перспективу, - это.....

**ПК-5** Вопрос 10. Глубиной проникновения организационной культуры является

Выберите один правильный ответ и обведите его кружочком

- А) степень распространенности, которая показывает, какая часть сотрудников принимает основные ценности организации
- Б) степень принятия сотрудниками основных ценностей организации
- В) скорость и качество реакции на управленческое воздействие
- Г) эффективность хозяйственной деятельности организации
- Д) степень принятия сотрудниками лидера организации

**ПК-5** Вопрос 11. Впишите вместо пропуска текст. Наименьшая степень риска и скорость получения результатов деятельности характерны для организаций с корпоративной культурой «\_\_\_\_\_».

**ПК-5** Вопрос 12. Какие основные свойства выделяют в организационной культуре?

Выберите все правильные ответы и обведите их кружочком

- А) общность
- Б) адаптивность
- В) системность
- Г) сила воздействия на персонал
- Д) иерархичность
- Е) приоритетность
- Ж) стабильность

**ПК-5** Вопрос 13. Дополните определение. Устойчивая совокупность культурных, эмоциональных, интеллектуальных психических состояний, характерных для той или иной этнической группы, – это \_\_\_\_\_

**ПК-5** Вопрос 14. Впишите вместо пропуска текст. Участники рабочей группы приходят к выбору общей цели и достигают согласия относительно организационных процедур на \_\_\_\_\_ стадии развития группы.

**ПК-5** Вопрос 15. Впишите вместо пропуска текст. Вероятность отказа руководства от достигнутых ранее договоренностей характерна для \_\_\_\_\_ организационной культуры.

**ПК-5** Вопрос 16. Впишите вместо пропуска текст. Высокая степень привлечения работников к установлению целей, низкая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей характеризует \_\_\_\_\_ тип культуры по Р. Акоффу.

**ПК-5** Вопрос 17. Дополните определение. Процесс нахождения способов совместной работы в организации, способствующих ее внешней адаптации, называется.....

**ПК-4** Вопрос 18. Впишите вместо пропуска текст. Диагностика существующей культуры и формирование ценностей относятся к стадии \_\_\_\_\_ организационной культуры.

**ПК-4** Вопрос 19. Какие методы следует применять при изучении объективных носителей культуры организации?

Выберите все правильные ответы и обведите их кружочком

- А) интервью с основателями, руководителями, «героями» и проводниками изменений культуры
- Б) диагностика норм и правил поведения, фиксированных в документах и демонстрируемых персоналом
- В) наблюдение
- Г) встречи с ключевыми людьми
- Д) изучение документов

**ПК-4** Вопрос 20. Впишите вместо пропуска текст.

Этот этап состоит из трех процессов, различных по своему содержанию, однако, чтобы в организационной системе появилась мотивация к изменению, каждый из этих процессов должен иметь место:

- 1) достаточное количество противоречащих сложившемуся порядку вещей данных, приводящих к серьезному дискомфорту и дисбалансу;
- 2) связь противоречащих данных с важными целями и идеями, что вызывает тревогу о собственной безопасности
- 3) достаточная психологическая безопасность, т.е. наличие возможности решить проблему и научиться чему-то новому без потери самоидентификации и целостности. Это процесс.....

**ПК-5** Вопрос 21. Впишите вместо пропуска текст.

Систематические и частые совещания руководителя с подчиненными и их информирование; открытость в отношениях между руководителем и подчиненными; вовлеченность подчиненных в разработку и принятие стратегии, изменений и других организационных решений; делегирование руководителем ряда полномочий подчиненным и их обучение; участие рядовых работников как в планировании, так и в осуществлении изменений; создание особых групповых структур, наделенных правом самостоятельного принятия решений (совет молодежи, совет молодых ученых и т.д. возможно создание «кружка контроля качества»); предоставление работнику возможности предложения инновационных идей, их внедрение (если идея удачная). Подобная практика вносит вклад в развитие инновационных процессов, создание «банка инноваций». Это характеристики \_\_\_\_\_ управления.

**ПК-5** Вопрос 22. Впишите вместо пропуска текст. Новые целевые организационные компетенции легче осваиваются сотрудниками, если выше их уровень.....

**ПК-5** Вопрос 23. Впишите вместо пропуска текст. Этот феномен есть отношение субъекта к объекту, социально-психологическая установка, характеризующая связь субъекта с объектом и определяющая ее силу. Как социально-психологическая установка включает эмоциональный, когнитивный и поведенческий компоненты, причем последний представлен в интенциональной форме, т.е. в форме намерения действовать определенным образом. Это \_\_\_\_\_

**ПК-5** Вопрос 24. Дополните определение. Содержанием этого вида культуры являются ценности, разделяемые большинством работников организации. Это \_\_\_\_\_ культура.

**ПК-4** Вопрос 25. Впишите вместо пропуска текст. Страх перед неизвестным, нетерпимость к изменениям, недоверие к инновациям, стремление к безопасности составляют \_\_\_\_\_ факторы изменения организационной культуры.

**ПК-4** Вопрос 26.. Дополните определение. Целенаправленное изменение, которое вносит в определенную социальную единицу новые, относительно стабильные элементы, - это \_\_\_\_\_

**ПК-4** Вопрос 27. Впишите вместо пропуска текст. Поведение людей в производственной ситуации есть результат баланса динамических сил, направленных в противоположные стороны. Некоторые из этих сил являются движущими, другие – сдерживающими. Любое изменение в структуре движущих сил приводит к «размораживанию» существующего равновесия. После периода приспособления (изменения) будет иметь место новое «замораживание» ситуации и новое равновесие. Модель можно описать следующим образом: размораживание, изменение, замораживание. Это предложил \_\_\_\_\_

**ПК-4** Вопрос 28. Какая структура коммуникации предполагает получение наилучших результатов при решении сложных задач?

Выберите один правильный ответ и обведите его кружочком

- А) цепь
- Б) круг
- В) тотальная
- Г) колесо

**ПК-4** Вопрос 29. Впишите вместо пропуска текст. Бюрократический конформизм, нежелание изменить привычные условия труда и функционирования организации оставляют \_\_\_\_\_ факторы изменения организационной культуры

**ПК-4** Вопрос 30. Впишите вместо пропуска текст. Если топ-менеджер устанавливает определенную «желательную» культуру, которую затем диктуют организации как указание «сверху вниз», то используется \_\_\_\_\_ стратегия изменения организационной культуры

#### Ответы на тестовые задания

Номер вопроса	Правильный ответ	Компетенция	Количество баллов за правильный ответ
1	семи	ПК-5	1,5
2	поверхностный	ПК-5	1,5
3	А, Г, Б, Д, В, Е	ПК-4	2
4	предположений ценностях ориентиры действий организационная культура	ПК-5	1,5
5	исполнительной	ПК-5	1,5
6	Б В	ПК-4	1,5
7	философия организации	ПК-5	1,5
8	А В Г Д	ПК-5	1,5
9	стратегия	ПК-5	1,5
10	Б	ПК-5	1
11	«Процесс»	ПК-5	1,5
12	А В Г Д Ж	ПК-5	1,5
13	менталитет	ПК-5	1,5
14	нормирующей	ПК-5	1,5
15	реактивной	ПК-5	1,5
16	консультативный	ПК-5	1,5

17	внутренняя интеграция	ПК-5	1,5
18	формирования	ПК-4	1,5
19	В Г Д	ПК-4	1,5
20	размораживание	ПК-4	1,5
21	партиципативного	ПК-5	1,5
22	приверженности	ПК-5	1,5
23	организационная лояльность	ПК-5	1,5
24	доминирующая	ПК-5	1,5
25	психологические	ПК-4	1,5
26	нововведения	ПК-4	1,5
27	Курт Левин	ПК-4	1,5
28	В	ПК-4	1
29	конъюнктурные	ПК-4	1,5
30	трансформационная	ПК-4	1,5

#### Критерии оценки за тест:

Каждый правильный ответ на вопрос блока А оценивается в 1 балл;

Каждый правильный ответ на вопрос блоков Б и В – 1,5 балла;

Каждый правильный ответ на вопрос блоков Г – 2 балла.

Блок А содержит вопросы закрытого типа с одним вариантом выбора (выберите один правильный ответ и обведите его кружочком).

Блок Б включает вопросы закрытого типа с множественным выбором (выберите все правильные ответы и обведите их кружком).

Блок В содержит вопросы открытого типа (дополните определение, впишите вместо пропуска текст, вставьте в текст пропущенные слова).

Блок Г включает вопросы на установление правильной последовательности.

#### Балльная структура оценки за тест:

**Оценка «отлично»** ставится при правильном выполнении 85% заданий теста (от 38 до 45 баллов).

**Оценка «хорошо»** ставится при правильном выполнении 60% заданий теста (от 27 до 37 баллов).

**Оценка «удовлетворительно»** ставится при правильном выполнении 45% заданий теста (от 20 до 26 баллов).

**Оценка «неудовлетворительно»** ставится при правильном выполнении 15% заданий теста (от 7 до 19 баллов).

#### Материалы для проведения текущего и промежуточного контроля знаний студентов

№ п/п	Вид контроля	Контролируемые темы (разделы)	Компетенции, компоненты которых контролируются
	Текущий контроль		
1	Собеседование по теме дисциплины Таблица Тест	Методологические основания изучения культуры организации	ПК-5
2	Собеседование по теме дисциплины	Понятие, сущность и функции организационной культуры	ПК-5



	Тест		
3	Собеседование по теме дисциплины Доклад Контрольная работа Тест	Основные элементы организационной культуры и механизм их взаимодействия	ПК-5
4	Собеседование по теме дисциплины Тест	Коммуникативное единство организации	ПК-5
5	Собеседование по теме дисциплины Кейс-задача Тест	Типы организационной культуры	ПК-5
6	Собеседование по теме дисциплины Тест	Формирование и развитие организационной культуры	ПК-4
7	Собеседование по теме дисциплины Контрольная работа Тест Исследовательский проект (раздел 1)	Исследовательские методы и инструменты диагностики культуры организации	ПК-4
8	Собеседование по теме дисциплины Тест Исследовательский проект (раздел 1)	Роль лидерства и руководства в формировании и развитии организационной культуры	ПК-5
9	Собеседование по теме дисциплины Исследовательский проект (раздел 2)	Отбор персонала в соответствии с важнейшими критериями организационной культуры	ПК-5
10	Собеседование по теме дисциплины Тест Исследовательский проект (раздел 2)	Адаптация и развитие персонала как способы интеграции интересов компании и работника	ПК-5
11	Собеседование по теме дисциплины Таблица Исследовательский проект (раздел 2)	Взаимосвязь организационной культуры и системы мотивации и стимулирования персонала	ПК-5
12	Собеседование по теме дисциплины Тест Исследовательский проект (раздел 3)	Роль организационной культуры в развитии благонадежности и лояльности персонала	ПК-5
13	Собеседование по теме дисциплины Тест Исследовательский проект	Сила организационной культуры и организационные субкультуры	ПК-5

	(раздел 3)		
14	Собеседование по теме дисциплины Тест Исследовательский проект (раздел 3)	Изменение организационной культуры	ПК-4
15	Собеседование по теме дисциплины Исследовательский проект ((раздел 4) Доклад с презентацией на защиту проекта	Модели влияния организационной культуры на эффективность организации	ПК-5
	Промежуточный контроль		
16	Вопросы и задания к экзамену для выявления степени сформированности компетенций	Тема 1 – 15	ПК-4, ПК-5
17	Экзаменационный тест по дисциплине	Тема 1 – 15	ПК-4, ПК-5

**Разработчик:**

Доцент кафедры культурологии и управления социальными процессами,  
канд. филос. наук



Н.Г. Ткачева

Программа дисциплины «Риторика» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль «Менеджмент». Программа рассмотрена на заседании кафедры культурологии и управления социальными процессами 13.04.2022, протокол № 8.




И. о. заведующего кафедрой

Н.В. Грицких

*Настоящая программа, не может быть воспроизведена ни в какой форме без предварительного письменного разрешения кафедры-разработчика программы.*

**Сведения о переутверждении «Рабочей программы дисциплины» на очередной учебный год и регистрации изменений:**

Учебный год	Решение кафедры (№ протокола, дата, подпись зав.кафедрой)	Внесенные изменения	Номера листов		
			замененных	новых	аннулиро- ванных
2023-2024 уч. год	Протокол № 8 от 12 апреля 2023 И.о. зав. кафедрой 	Раздел V	34-35	0	0
		Раздел VI (6.1.)	35-36	0	0
		Раздел VI (6.2.)	36-37	0	0
		Раздел VI (6.3.)	37	0	0
		Раздел VIII (8.3-8.4)	0	93-100	