

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

Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС

Факультет государственного и муниципального управления

Кафедра государственного управления и менеджмента

УТВЕРЖДЕНА
учёным советом
Волгоградского института управления –
филиала РАНХиГС
Протокол № 3 от 21.09.2023 г.

**ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ
Управление обучением, конкурентоспособностью, трудоустройством и
профессиональной карьерой персонала**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса**

Б1.О.12 Управление организационной культурой

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

38.04.03 Управление персоналом

(код, наименование направления подготовки)

очная, заочная

(формы обучения)

Год набора-2024

Волгоград, 2023 г.

Автор-составитель:

Кандидат социологических наук, доцент, доцент кафедры организационного проектирования систем управления Рыбакова И.Н.

Заведующий кафедрой:

Государственного управления и менеджмента, кандидат экономических наук, доцент, доцент А.Н.Сырбу

РПД Б1.О.12 «Управление организационной культурой» одобрена на заседании кафедры государственного управления и менеджмента. Протокол от 30 августа 2023 года № 1.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
1.1. Осваиваемые компетенции	4
1.2. Результаты обучения	5
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО	6
3. Содержание и структура дисциплины	6
3.1. Структура дисциплины	6
3.2. Содержание дисциплины	7
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся⁹	9
4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости, обучающихся и промежуточной аттестации	9
4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающегося	10
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 27	18
5.1. Методы проведения зачета	18
5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации	18
6. Методические материалы по изучению дисциплины	26
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	32
Ошибка! Закладка не определена.	32
7.1. Основная литература	32
7.2. Дополнительная литература	33
7.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы	33
7.4. Нормативные правовые документы	33
7.5. Интернет-ресурсы	34
7.6. Иные источники	34
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	35

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

1.1. Осваиваемые компетенции.

Дисциплина Б1.О.12 «Управление организационной культурой» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК-5	способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	УК-5.2	Способен учитывать межкультурное взаимодействие при формировании и реализации организационной культуры
ОПК-3	способен разрабатывать и обеспечивать реализацию стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамической среде и оценивать их социальную и экономическую эффективность	ОПК-3.2	Способен обеспечивать реализацию стратегии управления персоналом организации в динамической среде

1.2. Результаты освоения дисциплины

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ трудовые и профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
—	УК-5.1	на уровне знаний: продемонстрировать знания методов, способов и инструментов управления персоналом, политики управления персоналом организации, системы, методов и форм материального и нематериального стимулирования труда персонала, на уровне умений: уметь применять методы управления межличностными отношениями, формирования

		<p>команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой. Определять, анализировать, моделировать и выстраивать внутренние коммуникации персонала.</p> <p>на уровне навыков: обладать навыками анализа успешных корпоративных практик по вопросам стратегического и оперативного управления персоналом организации; разработки предложений по обеспечению персоналом,</p>
<p>Реализация системы стратегического управления персоналом организации</p>	<p>ОПК-3.1</p>	<p>на уровне знаний: демонстрировать основы производственной деятельности организации, структуры организации, норм этики делового общения</p> <p>на уровне умений: работать с информационными системами и базами данных по вопросам управления персоналом Организовывать и проводить корпоративные мероприятия с персоналом в области организационной культуры</p> <p>на уровне навыков: формировать и внедрять системы оценки, развития, оплаты труда, корпоративные социальные программ, организационную культуру</p>

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Общая трудоемкость Б1.О.12 «Управление организационной культурой» составляет 2 зачетные единицы, 72 часа. Входит в блок обязательных.

Очная форма обучения: количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем, составляет 16 часов: лекции – 4 часа, практические занятия – 12 часов. Самостоятельная работа составляет 56 часов.

Заочная форма обучения: количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем, составляет 10 часов: лекции – 4 часа, практические занятия – 6 часов. Самостоятельная работа составляет 58 часов. Контроль- 4 часа.

Дисциплина Б1.О.12 «Управление организационной культурой» предусмотрена в 3 семестре по очной форме обучения, на 2 курсе, в 3 семестре по заочной форме обучения.

Дисциплина Б1.О.12 «Управление организационной культурой» относится к числу

дисциплин обязательной части Блока Б1.Б «Дисциплины (модули)» ОП ВО.

Дисциплина Б1.О.12 «Управление организационной культурой» реализуется после дисциплины Б1.О.01 «Социальная политика государства и управление социальным развитием организации» (1 семестр очная, заочная формы обучения) и после Б1.О.08 «Современные тенденции управления персоналом» (1 семестр очная, заочная формы обучения).

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет в 3 семестре по очной форме обучения, на 2 курсе, в 3 семестре по заочной форме обучения:

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.					СР О	Форма текущего контроля успеваемости* , промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л/ ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ*	КСР		
Тема 1	Объект, предмет, задачи и содержание дисциплины «Управление организационной культурой»	13	2		2		9	О, Док
Тема 2	Методологические и теоретические проблемы изучения организационной культуры	13	2		2		9	КС
Тема 3	Проблемы формирования и развития организационной культуры	11					9	О, Док
Тема 4	Проблемы диагностики организационной культуры	11			2		9	КС
Тема 5	Возможности и ограничения целенаправленного управления организационной культурой	12			2		10	О, Док
Тема 6	Проблемы управления организационной культурой в мультинациональных организациях	12			2		10	Эс, Т
Промежуточная аттестация		3						Зач
Итого:		72	4		12		53	

Примечание:

* формы заданий текущего контроля успеваемости: контрольные работы (К), опрос (О), тестирование (Т), коллоквиум (Кол) и виды учебных заданий: эссе (Э), реферат (Р), доклад (Д)

** формы промежуточной аттестации: экзамен (Экз), зачет (З), зачет с оценкой (ЗО).

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.			Форма текущего
		Всего	Контактная работа	СР	

			обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				О	контроля успеваемости* , промежуточно й аттестации**
			Л, ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ*	КСР		
Тема 1	Объект, предмет, задачи и содержанке дисциплины «Управление организационной культурой»	11	2				9	О, Док
Тема 2	Методологические и теоретические проблемы изучения организационной культуры	11	2				9	КС
Тема 3	Проблемы формирования и развития организационной культуры	12			2		10	О, Док
Тема 4	Проблемы диагностики организационной культуры	12			2		10	КС
Тема 5	Возможности и ограничения целенаправленного управления организационной культурой	12			2		10	О, Док
Тема 6	Проблемы управления организационной культурой в мультинациональных организациях	10					10	Эс, Т
Промежуточная аттестация								Зач
Итого:		72	4		6		58	

Примечание:

* формы заданий текущего контроля успеваемости: контрольные работы (К), опрос (О), тестирование (Т), коллоквиум (Кол) и виды учебных заданий: эссе (Э), реферат (Р), доклад (Д)

** формы промежуточной аттестации: экзамен (Экз), зачет (З), зачет с оценкой (ЗО).

3.2.Содержание дисциплины

Тема 1. Объект, предмет, задачи и содержанке дисциплины «Управление организационной культурой» (Лекция-дискуссия, практическое занятие в форме в форме опроса и выступления с докладами)

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

Тема 2. Методологические и теоретические проблемы изучения организационной культуры (Проблемная лекция, практическое занятие в форме круглого стола)

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

Уровни анализа и структурные компоненты организационной культуры. Основные элементы организационной культуры. Функции организационной культуры. Свойства

организационной культуры. Динамическая модель организационной культуры Э. Шейна.

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

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

Тема 3. Проблемы формирования и развития организационной культуры (Практическое занятие в форме опроса и выступления с докладами)

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

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

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

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

Тема 4. Проблемы диагностики организационной культуры (Практическое занятие в форме круглого стола)

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

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

Тема 5. Возможности и ограничения целенаправленного управления организационной культурой (Практическое занятие в форме опроса и выступления с докладами)

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

Основные элементы системы «формирования и поддержания организационной культуры. Роль лидерства в формировании и развитии организационной культуры. Соответствие персонала параметрам организационной культуры. Адаптация и обучение

персонала как средство поддержания организационной культуры. Мотивация персонала как элемент организационной культуры. Коммуникационные каналы и средства управления организации организационной культуры. Мифология и мифотворчество в организации. Корпоративные правила. Корпоративный кодекс как инструмент укрепления организационной культурой. Организационные обычаи и ритуалы. Внутренний PR. Корпоративные мероприятия. Функции и задачи менеджера/специалиста по организационной культуре.

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

Тема 6. Проблемы управления организационной культурой в мультинациональных организациях. (Практическое занятие в форме тестирования и написания эссе)

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

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

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

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

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

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

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

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

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

4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.

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

Вопросы для подготовки к опросам по темам:

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

Примерные темы для подготовки докладов:

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

Тема 2. Методологические и теоретические проблемы изучения организационной культуры (интегративное занятие, работа в микрогруппах)

Вопросы для подготовки к круглому столу:

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

Тема 3. Проблемы формирования и развития организационной культуры

Вопросы для подготовки к опросам по темам:

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

Примерные темы для подготовки докладов:

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

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

Тема 4. Проблемы диагностики организационной культуры

Вопросы для подготовки к круглому столу по темам:

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

Примерные темы для подготовки докладов:

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

Тема 5 Возможности и ограничения целенаправленного управления организационной культурой

Вопросы для подготовки к опросам по темам:

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

Примерные темы для подготовки докладов:

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

Тема 6. Проблемы управления организационной культурой в мультинациональных организациях

Вопросы для подготовки к написанию эссе и тестированию по темам:

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

Примерные темы для эссе:

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

Примерные тестовые задания для текущего контроля обучающихся

Тестовое задание № 1

Стремление к избеганию неопределенности указывает:

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

Тестовое задание № 2

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

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

Тестовое задание № 3

Эффективная организационная культура соотносится со стратегией развития организации следующим образом:

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

Тестовое задание № 4

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

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

Тестовое задание № 5

Принципы формирования организационной культуры – это:

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

Тестовое задание № 6

Возникновение трудностей при проведении изменений в культуре организации связано с:

- a) сопротивлением изменениям;
- b) отрицательной оценкой изменений;
- c) отсутствием денежных средств;
- d) **отказом руководства менять свое поведение, отношение;**
- e) отсутствием способностей убеждать у менеджеров.

Тестовое задание № 7

Изменение организационной культуры включает в себя:

- a) изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера;
- b) изменение стиля управления кризисом или конфликтом;
- c) перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения;
- d) изменение критериев стимулирования;

- е) смену акцентов в кадровой политике;
- ф) смену организационной символики и обрядности.

Темы для самостоятельного изучения

Тема 2. Методологические и теоретические проблемы изучения организационной культуры (ответы на вопросы и задания – кейсы)

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

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

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

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

1. Определите основные методические подходы к изучению культуры организации.
2. Приведите примеры конкретных методик диагностики организационной культуры.
3. Какова модель клинического исследования организационной культуры Э. Шейна.

Тема 5. Возможности и ограничения целенаправленного управления организационной культурой (ответы на вопросы и задания – кейсы)

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

5. Назовите факторы, обуславливающие необходимость изменения организационной культуры.

Тема 6. Проблемы управления организационной культурой в мультинациональных организациях (ответы на вопросы и задания – кейсы)

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

Примерная тематика эссе:

1. Особенности формирования организационной культуры предприятий в современных российских условиях.
2. Этапы формирования культуры организации: проблемы и пути решения.
3. Основные принципы проектирования и управления культурой организации.
4. Организационная культура как способ решения проблем внутренней интеграции организации.
5. Организационная культура внешней адаптации и выживания организации.
6. Организационная культура как фактор развития организации.
7. Организационная культура и лояльность персонала.
8. Отражение организационной культуры в компенсационной политике предприятия.
9. Роль службы персонала в формировании организационной культуры.
10. Организационная культура и методы разрешения внутриорганизационных конфликтов.
11. Диагностика организационной культуры и методы ее формирования.
12. Зарубежный опыт управления организационной культурой предприятия.
13. Управленческая культура как основа социального развития организации.
14. Взаимодействие организационной культуры и организации труда персонала.
15. Консалтинг в области организационной культуры.
16. Организационная культура как фактор эффективной деятельности предприятия.
17. Организационная культура и проблемы адаптации персонала.
18. Организационная культура и карьера персонала.
19. Особенности организационной культуры в зарубежных моделях управления.
20. Организационная культура в международном бизнесе.
21. Развитие навыков кросскультурной компетентности
22. Этноцентризм, ксенофобии, стереотипы и предрассудки.
23. Кросскультурный шок и типичные ошибки общения.
24. Вербальные и невербальные коммуникации, их взаимосвязь с культурой.
25. Повышение эффективности коммуникаций.
26. Сущность кросс культурных конфликтов и причины их возникновения.
27. Особенности конфликтов, возникающих в деятельности международных корпораций в России и российских компаний, работающих с зарубежными партнерами.
28. Подходы к разрешению кросс культурных конфликтов.
29. Кросскультурная компетентность.
30. Адаптация и обучение персонала как средство поддержания организационной культуры.
31. Мотивация персонала как элемент организационной культуры.
32. Коммуникационные каналы и средства управления организации организационной культуры.

33. Мифология и мифотворчество в организации.
34. Корпоративные правила.
35. Корпоративный кодекс как инструмент укрепления организационной культурой.
36. Организационные обычаи и ритуалы и внутренний PR.
37. Кросскультурный шок и типичные ошибки общения.
38. Вербальные и невербальные коммуникации, их взаимосвязь с культурой.
39. Повышение эффективности коммуникаций.
40. Сущность кросс культурных конфликтов и причины их возникновения.
41. Особенности конфликтов, возникающих в деятельности международных корпораций в России и российских компаний, работающих с зарубежными партнерами.
42. Подходы к разрешению кросс культурных конфликтов.
43. Повышение эффективности внешних и внутренних деловых коммуникаций, отождествляемых в условиях кросскультурного взаимодействия.
44. Развитие навыков кросскультурной компетентности

Шкала оценивания

Устный опрос

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания при проведении устного опроса является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умение применять полученные знания на практике, овладение навыками анализа и систематизации информации в области финансов.

При оценивании результатов устного опроса используется следующая шкала оценок:

100% - 90%	Учащийся демонстрирует совершенное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет применять полученные знания на практике, владеет навыками анализа и систематизации информации в области финансов
89% - 75%	Учащийся демонстрирует знание большей части основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет применять полученные знания на практике в отдельных сферах профессиональной деятельности, владеет основными навыками анализа и систематизации информации в области финансов
74% - 60%	Учащийся демонстрирует достаточное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет использовать полученные знания для решения основных практических задач в отдельных сферах профессиональной деятельности, частично владеет основными навыками анализа и систематизации информации в области финансов
менее 60%	Учащийся демонстрирует отсутствие знания основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, не умеет применять полученные знания на практике, не владеет навыками анализа и систематизации информации в области финансов

Тестирование

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критерием оценивания при проведении тестирования, является количество верных ответов, которые дал студент на вопросы теста. При расчете количества баллов, полученных студентом по итогам тестирования, используется следующая формула:

$$B = \frac{B}{O} \times 100\%,$$

где Б – количество баллов, полученных студентом по итогам тестирования;

В – количество верных ответов, данных студентом на вопросы теста;

О – общее количество вопросов в тесте.

Проверка кейса

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при проверке кейса во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания при проверке кейса является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции.

При оценивании результатов решения кейса используется следующая шкала оценок:

100% - 90%	Учащийся демонстрирует совершенное знание основных теоретических положений, практических и аналитических навыков в рамках осваиваемой компетенции.
89% - 75%	Учащийся демонстрирует знание большей части основных теоретических положений, практических и аналитических навыков в рамках осваиваемой компетенции.
74% - 60%	Учащийся демонстрирует достаточное знание основных теоретических положений, практических и аналитических навыков в рамках осваиваемой компетенции.
менее 60%	Учащийся демонстрирует отсутствие знания основных теоретических положений, практических и аналитических навыков в рамках осваиваемой компетенции.

Решение задач

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при решении задач во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критерием оценивания при решении задач, является количество верно решенных задач. При расчете количества баллов, полученных студентом по итогам решения задач, используется следующая формула:

$$B = \frac{B}{O} \times 100\%,$$

где Б – количество баллов, полученных студентом по итогам решения задач;

В – количество верно решенных задач;

О – общее количество задач.

Решение ситуационной задачи

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при выполнении ситуационной задачи во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания является сбор и обобщение необходимой информации, правильное выполнение необходимых расчетов, достоверность и обоснованность выводов. При оценивании результатов решения ситуационной задачи используется следующая шкала оценок:

100% - 90%	Учащийся демонстрирует совершенное знание основных теоретических положений, умеет собирать и обобщать необходимую информацию, правильно осуществляет расчеты, делает обоснованные выводы
89% - 75%	Учащийся демонстрирует знание большей части основных теоретических положений, может собрать большую часть необходимой информации, рассчитывает необходимые показатели, делает выводы, допуская при этом

	незначительные ошибки
74% - 60%	Учащийся демонстрирует знание некоторой части основных теоретических положений, может собрать некоторую часть необходимой информации, рассчитывает необходимые показатели, делает выводы, допуская при этом ошибки
менее 60%	Учащийся демонстрирует отсутствие знания основных теоретических положений, умений и навыков в рамках осваиваемой компетенции.

5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

5.1. Методы проведения зачета.

Зачет проводится с применением следующих методов: метод устного опроса по вопросам из перечня примерных вопросов из п.5.2.

5.2. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

Компонент компетенции	Промежуточный /ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
УК-5.2 Способен учитывать межкультурное взаимодействие при формировании и реализации организационной культуры	Уметь применять в профессиональной сфере приемы и технологии, связанные с социальными, этническими, конфессиональными и культурными различиями персонала Развивать практические навыки, связанные с применением современных социальных, культурных, конфессиональных технологий в области управления организацией	Демонстрирует системно и качественно знания и умения в области применения технологий, связанных с социальными, этническими, конфессиональными и культурными различиями персонала Применяет в полной мере практические навыки, связанные с применением современных социальных, культурных, конфессиональных технологий в области управления организацией
ОПК-3-2 Способен обеспечивать реализацию стратегии управления персоналом организации в динамичной среде	Обеспечивает реализацию стратегии управления персоналом организации Проводит корректировку реализации стратегии управления персоналом организации в динамичной среде	Имеет навыки стратегического планирования и реализации организационной культурой

Типовые оценочные средства промежуточной аттестации

Вопросы к зачету:

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

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

47. Функции и задачи менеджера/специалиста по организационной культуре.
48. Роль руководителя в формировании организационной культуры
49. Дресс-коды.
50. Гендерный подход в управлении организационной культурой

Практические задания (кейсы) для зачета

Кейс 1. Диагностика организационной культуры предприятия

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

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

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

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

У начальников производственных цехов свой особый микроклимат: в кабинетах у них до сих пор висят портреты Ленина и Орджоникидзе, на совещаниях дымно и не обходится без крепкого словца. Здесь мыслят исключительно в категориях тонн и единиц выпускаемой продукции, искренне полагая, что все остальные подразделения компании существуют, чтобы загружать их производственные мощности. На верхних этажах заводоуправления находится дирекция. Там светлые коридоры, ковровые дорожки, евроремонт. В приемных сидят обученные на западный манер секретари. В кабинете коммерческого директора флажки, «перпетууммобиле» и другие атрибуты, подчеркивающие статус владельца кабинета. Коммерческий директор говорит об управлении по целям, о всеобщем качестве и о запуске проекта по внедрению автоматизированной системы управления. Все это выдаетв нем выпускника программы MBA. По его мнению, компания пережила кризис и начала развиваться!Только при подведении очередных годовых итогов выяснилось, что компания не принесла владельцам ни копейки прибыли, по всем направлениям деятельности — одни убытки, а рынок, который всегда принадлежал этой компании, занят¹

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

¹ Юртайкин Е. Прошлое никогда не умирает. Электронный ресурс. Режим доступа :http://consulting.ru/alt_190/cons_printview

Кейс 2. «Исследование организационной культуры в дочерних компаниях холдинга Х»².

Кейс посвящен обсуждению проблемы операционализации понятий в бизнес-исследованиях

Описание кейса. Специалисты А и Б взялись за изучение организационной культуры в двух дочерних компаниях холдинга Х (компания "Стиль" и компания "Забава").

Компании недавно вступили в холдинг. Согласно планам руководства холдинга, в будущем компании должны тесно сотрудничать, выполняя совместные проекты. На сегодняшний день руководство испытывает серьезные сложности в управлении компаниями: даже незначительные совместные проекты компаний терпят неудачу, сотрудники совершенно не могут сработаться, в дирекцию поступают жалобы и должностные записки от сотрудников компаний с взаимными обвинениями в непрофессионализме. Некоторые наблюдения руководства за коммуникацией между специалистами компаний в период выполнения совместных проектов дали основания считать, что причина плохого сотрудничества кроется в разнице корпоративных культур, сформировавшихся в компаниях до вступления в холдинг.

Компания "Стиль" занимается издательской деятельностью, ее штат, в основном, составляют редакторы, корректоры и верстальщики. Компания "Забава" занимается организацией и проведением масштабных праздничных мероприятий. После вступления в холдинг на нее также были возложены функции внешнего PR и рекламы холдинга Х. Штат компании составляют режиссеры праздников и специалисты по рекламе и PR.

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

Исследователи А и Б должны провести работу самостоятельно и не обсуждать свои планы исследования друг с другом (так как это исследование является отборочным испытанием на занятие должности HR-директора холдинга). Оба должны предоставить результаты исследований и рекомендации по управлению компаниями руководству холдинга.

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

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

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

² Куликович Т.О. Кейс «Исследование организационной культуры в дочерних компаниях холдинга Х» Режим доступа http://hrm.ru/blog_kejjs-issledovanie-organizacionnoj-kultury-v-dochernikh-kompanijakh-kholdinga-kh_10BB2E

дальнейшем сравнивать между собой, сопоставлять с аналогичными данными после проведения управленческих изменений и т.д.

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

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

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

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

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

Исследование специалиста Б было направлено на обнаружение этих явлений в поведении, мыслях и эмоциях сотрудников дочерних компаний холдинга Х (методами наблюдения, глубинного интервью, анкетного опроса и анализа самоотчетов).

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

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

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

своевременную оплату труда, независимо от того, в какой компании осуществляется их работа.

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

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

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

Вопросы по кейсу Рекомендации какого специалиста кажутся вам более эффективными?

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

Кейс-задача 3³. Прочитайте текст и ответьте на вопросы

Новый сотрудник в компании «Спейс» Американская компания «Спейс» является крупной прибыльной фирмой, работающей в области высоких технологий. Она занимается разработкой и производством электронной продукции в основном для космической отрасли и специализированных 4 промышленных производств. Результаты исследований «Спейса» имеют важное значение для обеспечения национальной безопасности, а производственный научный потенциал фирмы оценивается очень высоко. Президент компании Джон Доуд в свое время был преподавателем в одном из крупных государственных университетов на кафедре электроники. После прихода в «Спейс» он быстро сделал карьеру и стал президентом фирмы. Доуд — упрямый, высокомерный

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

руководитель, всегда нацеленный на результат. Его правила игры заключаются в том, чтобы давать сотрудникам сложные задания и поощрять самых умных и исполнительных. Если кто-то совершает промах, его тут же вызывают к президенту «на ковер». Когда Доуд уверен, что кто-либо не выполняет свою работу, он может сказать об этом прямо в лицо. Основные подразделения компании «Спейс» — производственный отдел и отдел НИОКР, являющийся гордостью Доуда. Большинство работающих на фирме — это высококвалифицированные физики. Президент убежден, что его компания будет процветать ровно столько, сколько под ее крышей имеется такой штат специалистов. И действительно, «Спейс» развивается, а для сотрудников, проявивших себя с лучшей стороны, всегда имеется возможность повышения. Вдобавок, условия работы ведущих специалистов великолепные: в их распоряжении лучшие лаборатории, их офисы удобно расположены и красиво обставлены. В конце 80-х годов компания получила правительственный заказ на разработку специализированных компьютеров. В результате многие сотрудники компании, в том числе и президент, остановились на мысли о портативном компьютере. Доуд поставил перед исследовательской группой задачу разработки самих ноутбуков и их математического обеспечения. Он и его подчиненные составили очень смелый график разработки компьютера и его вывода на рынок. В это же время Доуд принял ряд кадровых решений. В частности он назначил вице-президентом по маркетингу новую сотрудницу Сар Кэннингэм, которую переманил из крупной сбытовой компании, расположенной в Калифорнии. Там она занимала пост ведущего менеджера в отделе по сбыту комплектующих изделий и со своей работой справлялась успешно. Саре было 35 лет, она жила одна. Сара набрала в свой отдел новых сотрудников — маркетологов очень высокой квалификации, и разработка кампании по сбыту ноутбуков началась. Однако вскоре отдел маркетинга столкнулся с рядом проблем. Первым, что вызывало недоумение, были сами помещения отдела и его местоположение. Офисы отдела маркетинга находились в пяти километрах от основных офисов компании, и хотя были опрятными и обставленными по последнему слову техники, но все равно меньше, чем у других сотрудников такого же уровня. К тому же Саре не удавалось заставить Доуда прислушаться к проблемам маркетинга: все руководство компании было с головой погружено в техническую сторону вопроса разработки нового продукта. Саре приходилось получать одобрение своих программ у исполнительной группы, в которую входили лишь инженеры. Все сложнее становилось получать затребованную информацию. Вскоре сроки реализации проекта стали расходиться с запланированными. Лучший инженер, прикрепленный к проекту Сары, был переведен на новый госзаказ. По компании поползли слухи, что проектная группа столкнулась с некоторыми трудностями, и что проект скоро закроют. 5 Джон Доуд собрал руководителей, ответственных за проект. Он был практически взбешен достигнутыми результатами и сказал: «Я не знаю, почему вы не можете заставить эту штуку работать. В вашем распоряжении лучшие умы нации. Я потратил уйму средств на проект. Если он провалится — это будет ваша вина. И каждого я заставлю персонально за это ответить». Сара обеспокоилась. Ей казалось, что критика несправедлива. Она спросила Доуда: «Вам не кажется, что ваше решение немного грубовато? В конце концов, у нас действительно есть некоторые технические затруднения, а наш лучший специалист переведен на другой проект». Доуд глянул на нее свирепо и сказал: «Сара, я не знаю, какого черта ты делала в магазине, где ты работала. Здесь мы работаем с железом, а не с тряпками. Мы работаем на результат. Это все, чего я хочу. Если ты не можешь добиться результатов, то можешь поискать себе другую работу». Потом он повернулся и вышел из комнаты. Сара не знала, что ей делать, но Джон Райе, правая рука Джима Харрисона, основателя компании, наклонился к ней и сказал: «Не переживай. Старик в своем обычном репертуаре. Это всегда случается, когда что-то идет не по плану. Он скоро будет в порядке и ты тоже». Однако Сара не была в этом уверена.

Вопросы

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

Кейс-задача 4⁴. Прочитайте текст и ответьте на вопросы

Перемены в «Бэнк оф Америка» «Бэнк оф Америка» был основан энергичным отважным предпринимателем по имени А.П. Джаннини. В годы становления своего банка Джаннини особое внимание уделял человеческим ценностям, и банк хорошо обслуживал клиентов. Он хотел улучшить качество жизни в Америке при помощи предлагаемых его банком услуг и предложил идею ссуд с определенным сроком погашения. После его смерти в 1949 г. «Бэнк оф Америка» получил в наследство устойчивую репутацию внимательного к людям и новаторского учреждения. В течение 1960-70-х гг. «Бэнк оф Америка» отстал от темпов развития банковского дела. Направление усилий высшего руководства стало смещаться от заботы о людях в сторону заботы о прибылях. Многие руководители понимали, что «Бэнк оф Америка» уходит от основополагающих ценностей, которые были его силой. В 1983 г. Были собраны консультанты и аналитики из аппарата банка, чтобы проанализировать состояние организации и определить, что, по мнению сотрудников, является стержневыми убеждениями в организации. После нескольких интервью с сотрудниками консультанты и аналитики обнаружили следующее: 1. «Не иди на заведомый провал». Преобладающей была точка зрения, что неудача стоит денег. Предполагалось, что капиталовложения в новые идеи должны окупиться за счет текущих прибылей. 2. «Будь любезен с каждым». Это подразумевало, что люди не будут откровенными друг с другом. Ценные идеи часто подавлялись, потому что не поощрялись конфликты и противоречия. 3. «Не беспокойся о результатах работы». Широко было распространено убеждение, что важнее старшинство по службе, а не результаты работы. 4. «Верь этому, только когда это увидишь». Работники считали, что риск и новаторство не поощряются. Высшее руководство было весьма обеспокоено и считало, что эти настроения плохо помогут компании выжить в конце 1980-х годов. Чтобы повысить конкурентоспособность «Бэнк оф Америка», руководители высшего звена приступили к работе по изменению поведения и ценностей в компании. Прежде всего, руководство установило собственную систему ценностей, включавшую следующие положения: 1) поставь на первое место клиента; 2) извлеки максимум из применения современной технологии; 3) плати и вознаграждай за результаты труда. Поскольку попытка изменить работников с помощью лозунгов, скорее всего, породили бы цинизм, с новыми ценностями сотрудников ознакомили, используя существующую структуру управления. Глава фирмы познакомил 100 руководителей высшего звена с новыми целями на совещании руководства компании. В организации были созданы курсы для ознакомления с новыми управленческими задачами и обучения новым методам обеспечения этих задач, например, измененному процессу оценки результатов работы. Затем опытные линейные руководители вели эти курсы для других линейных руководителей. Компания также уделила внимание символике организационных перемен. Был придуман значок с изображением орла в качестве отличительного знака для тех сотрудников, которые являются носителями стержневых компетенций компании. Перемены привели к положительным результатам. Исследование в течение ряда лет удовлетворенности клиентов и сотрудников показало рост лояльности.

Вопросы

1. Какие ценности банк утратил после смерти его основателя (дайте развернутый ответ).
2. Охарактеризуйте тип организационной культуры на этапах развития банка, когда его возглавлял Джаннини и при новом руководстве.

⁴ Там же

3. Каким, вероятно, был преобладающий метод разрешения конфликтов, прежде чем началась работа по внедрению перемен в организации?

4. Какие внутренние переменные факторы организации (цели, структура, задачи, технология, люди) были изменены в результате мероприятий, представленных в ситуации.

5. Проанализируйте организационное поведение сотрудников «Бэнк оф Америка» в управлении переменами.

Шкала оценивания

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время промежуточной аттестации определяется оценками «Отлично» / «Хорошо»/ «Удовлетворительно»/ «Неудовлетворительно». Критериями оценивания на зачете с оценкой является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умение применять полученные знания на практике, овладение навыками анализа и систематизации информации в области финансов.

Для дисциплин, формой промежуточной аттестации которых является зачет с оценкой, приняты следующие соответствия:

- 90-100% - «отлично» (5);
- 75-89% - «хорошо» (4);
- 60-74% - «удовлетворительно» (3);
- менее 60% - «неудовлетворительно» (2).

При оценивании результатов устного опроса используется следующая шкала оценок:

100% - 90% (отлично)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на высоком уровне. Свободное владение материалом, выявление межпредметных связей. Уверенное владение понятийным аппаратом дисциплины. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы на высоком уровне. Способность к самостоятельному нестандартному решению практических задач
89% - 75% (хорошо)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы достаточно. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности в значительной мере сформированы. Присутствуют навыки самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества.
74% - 60% (удовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на минимальном уровне. Наличие минимально допустимого уровня в усвоении учебного материала, в т.ч. в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы не в полной мере.
менее 60% (неудовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по дисциплине. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности не сформированы.

Фонды оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине представлены в приложении 1.

6. Методические материалы по изучению дисциплины

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

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

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

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

Обучающийся готовит доклад в форме устного сообщения по теме дисциплины.

Предлагается следующая структура доклада:

1. Введение:

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

2. Основное содержание доклада:

- последовательно раскрываются тематические разделы доклада.

3. Заключение:

– приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

Методические рекомендации по подготовке выступления и презентации

Выступление – это официальное сообщение, посвященное заданной теме, которое может содержать описание состояния дел в какой-либо сфере деятельности или ситуации; взгляд автора на ситуацию или проблему, анализ и возможные пути решения проблемы. Доклад должен быть представлен в устной форме. Структура доклада включает:

1. Введение:

- указывается тема и цель выступления;
- обозначается проблемное поле и вводятся основные термины выступления, а также тематические разделы содержания выступления;
- намечаются методы решения представленной в выступлении проблемы и предполагаемые результаты.

2. Основное содержание:

- последовательно раскрываются тематические разделы выступления.

3. Заключение:

– приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

Текст выступления должен быть построен в соответствии с регламентом предстоящего выступления: не более пяти–семи минут.

Методические рекомендации по проведению группового задания

Групповые задания – это метод обучения, требующий совместной деятельности обучающихся, когда каждый в группе решает общую задачу, обсуждает ее и группа выносит единое решение. Группа состоит из 3-4 обучающихся. На выполнение задания отводится 40 минут, на представление результатов работы группы отводится 10-12 минут.

Рекомендации по подготовке к круглому столу:

Подготовка к круглому столу представляет собой проектирование студентом обсуждения в группе в форме дискуссии. В этих целях студенту необходимо:

- самостоятельно выбрать тему (проблему) круглого стола;
- разработать вопросы, продумать проблемные ситуации (с использованием периодической, научной литературы, а также интернет-сайтов);
- разработать план-конспект обсуждения с указанием времени обсуждения, вопросов, вариантов ответов.

Инструкция по выполнению тестового задания

Тестирование представляет собой выполнение тестового задания (теста), состоящего из 45 вопросов и вариантов ответов на них. Вопросы предусматривают один правильный вариант ответа. Время прохождения теста 50 минут. Напротив каждого вопроса обучающийся ставит отметку (например, «галочку» или «крестик»). Для прохождения теста обучающийся должен набрать не более 50 баллов. Максимальный балл составляет 90 баллов. За каждый правильный ответ присваивается два (2) балла.

Если обучающийся не знает правильного ответа на вопрос теста, он может его пропустить, но в этом случае будет засчитан неверный ответ.

Контроль самостоятельной работы осуществляется в рамках опроса по темам.

Для самостоятельной подготовки к занятиям студентам предлагается изучить следующие темы и подготовить по одной из них реферат.

Вопросы для самостоятельного изучения:

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

Методические рекомендации по защите кейсов:

- Кейсы – это проблемные ситуации, специально разработанные на основе фактического материала для оценки умений и навыков обучающихся.
- Цель метода применения кейсов - научить обучающихся, анализировать проблемную ситуацию, возникшую при конкретном положении дел, и выработать

наиболее рациональное решение; научить работать с информационными источниками, перерабатывать и анализировать их.

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

Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины

Структура времени, необходимого на изучение дисциплины

Форма изучения дисциплины	Время, затрачиваемое на изучение дисциплины, %
Изучение литературы, рекомендованной в учебной программе	40
Решение задач, практических упражнений и ситуационных примеров	40
Изучение тем, выносимых на самостоятельное рассмотрение	20
Итого	100

Рекомендации по самостоятельной работе студентов

На самостоятельную работу студентов по дисциплине Б1.О.12 «Управление организационной культурой» выносятся следующие темы:

№ п/п	Тема	Вопросы, выносимые на СРС	Очная форма	Заочная форма
1	2	3	4	5
1	Объект, предмет, задачи и содержания дисциплины «Управление организационной культурой»	Объект, предмет, задачи и содержания дисциплины «Управление организационной культурой»	О	О
2	Методологические и теоретические проблемы изучения организационной культуры	Методологические и теоретические проблемы изучения организационной культуры	О	О
3	Проблемы формирования и развития организационной культуры	Проблемы формирования и развития организационной культуры	О	Р
4	Проблемы диагностики организационной культуры	Проблемы диагностики организационной культуры	О	О
5	Возможности и ограничения целенаправленного управления	Возможности и ограничения целенаправленного управления организационной культурой	О, 3	О, 3

	организационной культурой			
6	Проблемы управления организационной культурой в мультинациональных организациях	Проблемы управления организационной культурой в мультинациональных организациях	О	О

Неотъемлемым элементом учебного процесса является самостоятельная работа студента. При самостоятельной работе достигается конкретное усвоение учебного материала, развиваются теоретические способности, столь важные для современной подготовки специалистов. Формы самостоятельной работы студентов по дисциплине: написание конспектов, подготовка ответов к вопросам, написание рефератов, решение задач, исследовательская работа.

Задания для самостоятельной работы включают в себя комплекс аналитических заданий выполнение, которых, предполагает тщательное изучение научной и учебной литературы, периодических изданий, а также законодательных и нормативных документов, предлагаемых в п.6 «Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине». Задания предоставляются на проверку в печатном виде.

Рекомендации по работе с литературой

При изучении курса учебной дисциплины особое внимание следует обратить на рекомендуемую основную и дополнительную литературу.

Важным элементом подготовки к семинару является глубокое изучение основной и дополнительной литературы, рекомендованной по теме занятия, а также первоисточников. При этом полезно прочитанную литературу законспектировать. Конспект должен отвечать трем требованиям: быть содержательным, по возможности кратким и правильно оформленным.

Содержательным его следует считать в том случае, если он передает все основные мысли авторов в целостном виде. Изложить текст кратко – это значит передать содержание книги, статьи в значительной мере своими словами. При этом следует придерживаться правила - записывать мысль автора работы лишь после того, как она хорошо понята. В таком случае поставленная цель будет достигнута. Цитировать авторов изучаемых работ (с обязательной ссылкой на источник) следует в тех случаях, если надо записывать очень важное определение или положение, обобщающий вывод.

Важно и внешнее оформление конспекта. В его начале надо указать тему семинара, дату написания, названия литературных источников, которые будут законспектированы. Глубокая самостоятельная работа над ними обеспечит успешное усвоение изучаемой дисциплины.

Одним из важнейших средств серьезного овладения теорией является **конспектирование первоисточников.**

Для составления конспекта рекомендуется сначала прочитать работу целиком, чтобы уяснить ее общий смысл и содержание. При этом можно сделать пометки о ее структуре, об основных положениях, выводах, надо стараться отличать в тексте основное от второстепенного, выводы от аргументов и доказательств. Если есть непонятные слова, надо в энциклопедическом словаре найти, что это слово обозначает. Закончив чтение (параграфа, главы, статьи) надо задать себе вопросы такого рода: В чем главная мысль? Каковы основные звенья доказательства ее? Что вытекает из утверждений автора? Как это согласуется с тем, что уже знаете о прочитанном из других источников?

Ясность и отчетливость восприятия текста зависит от многого: от

сосредоточенности студента, от техники чтения, от настойчивости, от яркости воображения, от техники фиксирования прочитанного, наконец, от эрудиции – общей и в конкретно рассматриваемой проблеме.

Результатом первоначального чтения должен быть простой **план текста и четкое представление о неясных местах**, отмеченных в книге. После предварительного ознакомления, при повторном чтении следует **выделить основные мысли автора** и их развитие в произведении, обратить внимание на обоснование отдельных положений, на методы и формы доказательства, наиболее яркие примеры. В ходе этой работы окончательно отбирается материал для записи и определяется ее вид: **план, тезисы, конспект**.

План это краткий, последовательный перечень основных мыслей автора. Запись прочитанного в виде тезисов – значит выявить и записать опорные мысли текста. Разница между планом и тезисами заключается в следующем: в плане мысль называется (ставь всегда вопрос: о чем говорится?), в тезисах – формулируется – (что именно об этом говорится?). Запись опорных мыслей текста важна, но полного представления о прочитанном на основании подобной записи не составишь. Важно осмыслить, как автор доказывает свою мысль, как убеждает в истинности своих выводов. Так возникает конспект. Форма записи, как мы уже отметили, усложняется в зависимости от целей работы: план – о чем? тезисы – о чем? что именно? конспект – о чем? что именно? как?

Конспект — это краткое последовательное изложение содержания. Основу его составляет план, тезисы и выписки. Недостатки конспектирования: многословие, цитирование не основных, а связующих мыслей, стремление сохранить стилистическую связанность текста в ущерб его логической стройности. Приступать к конспектированию необходимо тогда, когда сложились навыки составления записи в виде развернутого подробного плана.

Форма записи при конспектировании требует особого внимания: важно, чтобы собственные утверждения, размышления над прочитанным, четко отделялись при записи. Разумнее выносить свои пометки на широкие поля, записывать на них дополнительные справочные данные, помогающие усвоению текста (дата события, упомянутого авторами; сведения о лице, названном в книге; точное содержание термина). Если конспектируется текст внушительного объема, необходимо указывать страницы книги, которые охватывает та или иная часть конспекта.

Для удобства пользования своими записями важно озаглавить крупные части конспекта, подчеркивая **заголовки**. Следует помнить о назначении красной строки, стремиться к четкой графике записей - уступами, колонками. Излагать главные мысли автора и их систему аргументов - необходимо преимущественно своими словами, перерабатывая таким образом информацию, – так проходит уяснение ее сути. Мысль, фразы, понятия в контексте, могут приобрести более пространное изложение в записи. Но текст оригинала свертывается, и студент, отрабатывая логическое мышление, учиться выделять главное и обобщать однотипные суждения, однородные факты. Кроме того, делая записи своими словами, обобщая, студент учится письменной речи.

Знание общей стратегии чтения, техники составления плана и тезисов определяет и технологию конспектирования

– Внимательно читать текст, попутно отмечая непонятные места, незнакомые термины и понятия. **Выписать на поля** значение отмеченных понятий.

– При первом чтении текста необходимо составить его **простой план**, последовательный перечень основных мыслей автора.

– При повторном чтении текста выделять **систему доказательств** основных положений работы автора.

– Заключительный этап работы с текстом состоит в осмыслении ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.

– При конспектировании нужно стремиться *выразить мысль автора своими словами*, это помогает более глубокому усвоению текста.

– В рамках работы над первоисточником важен умелый *отбор цитат*. Необходимо учитывать, насколько ярко, оригинально, сжато изложена мысль. Цитировать необходимо те суждения, на которые впоследствии возможна ссылка как на авторитетное изложение мнения, вывода по тому или иному вопросу.

Конспектировать целесообразно не на отдельном листе, а в общей тетради на одной странице листа. Обратная сторона листа может быть использована для дополнений, необходимость которых выяснится в дальнейшем. При конспектировании литературы следует оставить широкие поля, чтобы записать на них план конспекта. Поля могут быть использованы также для записи своих замечаний, дополнений, вопросов. При выступлении на семинаре студент может пользоваться своим конспектом для цитирования первоисточника. Все участники занятия внимательно слушают выступления товарищей по группе, отмечают спорные или ошибочные положения в них, вносят поправки, представляют свои решения и обоснования обсуждаемых проблем.

В конце семинара, когда преподаватель занятия подводит итоги, студенты с учетом рекомендаций преподавателя и выступлений сокурсников, дополняют или исправляют свои конспекты.

Рекомендации для подготовки к экзамену

При подготовке к экзамену студент внимательно просматривает вопросы, предусмотренные рабочей программой, и знакомится с рекомендованной основной литературой. Основой для сдачи экзамена студентом является изучение конспектов лекций, прослушанных в течение семестра, информация, полученная в результате самостоятельной работы в течение семестра.

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

7.1. Основная литература

1. Организационная культура : учебник и практикум для вузов / В. Г. Смирнова [и др.] ; под редакцией В. Г. Смирновой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 306 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01440-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511220>
2. Колосов, В. А. Организационная культура : учебное пособие для вузов / В. А. Колосов. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 343 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14302-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/520016>
3. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 381 с. — Режим доступа: <https://urait.ru/book/psihologiya-upravleniya-personalom-468743> — ЭБС «Юрайт»

7.2. Дополнительная литература

1. Колесников, А. В. Корпоративная культура : учебник и практикум для вузов / А. В. Колесников. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 167 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02520-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/512140>

2. Менеджмент: учебник для вузов / Н. И. Астахова [и др.]; ответственные редакторы Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 422 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16387-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/530926>
3. Кузнецов, Ю. В. Теория организации: учебник и практикум для вузов / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 351 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02949-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510680>

7.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Бахтигулова, Л. Б. Методика профессионального обучения: учебное пособие для вузов / Л. Б. Бахтигулова, П. Ф. Калашников. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 194 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10591-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/517840>
2. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: практикум: учебное пособие для вузов / В. П. Пугачев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 280 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08906-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/516032>

7.4. Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации
2. Федеральный закон Российской Федерации «О системе государственной службы Российской Федерации»
3. Федеральный закон Российской Федерации «О государственной гражданской службе Российской Федерации»

7.5. Интернет-ресурсы

1. Философия социальных изменений: http://filosofij.ucoz.ru/index/filosofija_socialnykh_izmenenij/0-44
2. Федеральный образовательный портал: <http://ecsocman.hse.ru/text/18748029/?eng=1>
3. Феноменология социальных трансформаций: <http://fst.my1.ru/>
4. Учебный портал по социологии: <http://socportal.ucoz.ru/>
5. Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ): <http://wciom.ru/>
6. Левада-Центр (Аналитический центр Юрия Левады): <http://www.levada.ru/>
7. Исследовательский центр портала Superjob.ru: <http://www.superjob.ru/research>
8. Фонд «Общественное мнение»: <http://fom.ru/>
9. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>
10. Национальная электронная библиотека. URL: www.nns.ru
11. Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru
12. Российская национальная библиотека. URL: www.nnir.ru
13. Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/> Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>

14. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru>

7.6. Иные источники

1. Федеральный образовательный портал: <http://ecsocman.hse.ru/text/19194712/>

8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном;
- помещения для проведения семинарских и практических занятий, оборудованные учебной мебелью.

Дисциплина поддержана соответствующими лицензионными программными продуктами: Microsoft Windows 7 Prof, Microsoft Office 2010, Kaspersky 8.2, СПС Гарант, СПС Консультант.

Программные средства обеспечения учебного процесса включают:

- программы презентационной графики (MS PowerPoint – для подготовки слайдов и презентаций);
- текстовые редакторы (MS WORD), MS EXCEL – для таблиц, диаграмм.

Вуз обеспечивает каждого обучающегося рабочим местом в компьютерном классе в соответствии с объемом изучаемых дисциплин, обеспечивает выход в сеть Интернет.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся включают следующую оснащенность: столы аудиторные, стулья, доски аудиторные, компьютеры с подключением к локальной сети института (включая правовые системы) и Интернет.

Для изучения учебной дисциплины используются автоматизированная библиотечная информационная система и электронные библиотечные системы: «Университетская библиотека ONLINE», «Электронно-библиотечная система издательства ЛАНЬ», «Электронно-библиотечная система издательства «Юрайт», «Электронно-библиотечная система IPRbooks», «Научная электронная библиотека eLIBRARY» и др.

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

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

Информационные справочные системы:

Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>;

Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>;

Национальная электронная библиотека. URL: www.nns.ru;

Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru;

Российская национальная библиотека. URL: www.nnir.ru;

Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>;

Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>;

Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.

Базы данных РАНХиГС за 2018г.:

Интеграция мигрантов второго поколения: результаты пилотного опроса детей мигрантов армянского и азербайджанского происхождения/ Разработчики: Варшавер Е.А., Рочева А.Л., Иванова Н.С.-РАНХиГС, 2018.

Оценка эффективности миграционного законодательства: результаты опроса мигрантов из Узбекистана и Таджикистана/ Разработчики: Варшавер Е.А., Рочева А.Л., Иванова Н.С.-

РАНХиГС, 2018.

Социологическое исследование факторов многокритериальной бедности – 2017/ Разработчики: Гришина Е.Е., Кузнецова П.О., Галиева Н.И.-РАНХиГС, 2018.

Квалифицированная миграция в России/ Разработчики: Флоринская Ю.Ф., Мкртчян Н.В., Галиева Н.И. -РАНХиГС, 2018.

Активное долголетие – 2017/ Разработчики: Рогозин Д.М., Галиева Н.И., Вырская М.С. -РАНХиГС, 2018.

Адаптационные стратегии населения – 2017/ Разработчики: Авраамова Е.М., Логинов Д.М., Галиева Н.И., Каравай А.В.-РАНХиГС, 2018.

Человек, семья, общество 2017/ Разработчики: Макаренцева А.О., Вырская М.С.-РАНХиГС, 2018.

Система показателей для сравнительной оценки региональных систем среднего профессионального образования и оценки их вклада в социально-экономическое развитие российских регионов/ Разработчики: Клячко Т.Л., Куклин В.Ж., Семионова Е.А., Токарева Г.С., Виноградов В.А. – РАНХиГС,2018.

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

Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС

Факультет государственного и муниципального управления

Кафедра государственного управления и менеджмента

УТВЕРЖДЕНА

учёным советом

Волгоградского института управления –
филиала РАНХиГС

Протокол № 3 от 21.09.2023 г.

**ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ
Управление обучением, конкурентоспособностью, трудоустройством и
профессиональной карьерой персонала**

(наименование образовательной программы)

**ФОНДЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ
АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Б1.О.12 Управление организационной культурой

(код и наименование дисциплины)

38.04.03 Управление персоналом

(код, наименование направления подготовки /специальности)

Очная, заочная

(форма (формы) обучения)

Год набора – 2024 г.

Волгоград, 2023 г.

1. Вопросы к зачету (экзамену)

51. Объект, предмет организационной культуры.
52. Задачи и содержание дисциплины «Управление организационной культурой».
53. История становления понятия «организационная культура».
54. Современные теоретические представления об организационной культуре.
55. Уровни анализа и структурные компоненты организационной культуры.
56. Основные элементы организационной культуры.
57. Функции организационной культуры.
58. Соотношение национальной и организационной культур.
59. Национальные деловые культуры.
60. Типологии организационных культур.
61. Влияние культуры на эффективность деятельности организации.
62. Эволюция организационной культуры в процессе смены «жизненных циклов» организации.
63. Факторы, обуславливающие необходимость изменения организационной культуры.
64. Методологические проблемы диагностики организационной культуры.
65. Основные методические подходы к изучению культуры организации.
66. Цели проведения анализа организационной культуры.
67. Модель клинического исследования организационной культуры Э. Шейна.
68. Концептуальная схема и методический комплекс социально-психологической диагностики организационной культуры.
69. Организационное развитие как целенаправленный процесс изменения культуры.
70. Основные элементы системы «формирования и поддержания организационной культуры».
71. Роль лидерства в формировании и развитии организационной культуры.
72. Функции, бизнес-процессы как показатели эффективности управления организационной культурой.
73. Ключевые показатели эффективности управления организационной культурой.
74. Национальная деловая культура.
75. Слои и уровни культуры.
76. Понятия национального менталитета и национального характера.
77. Кросс культурные коммуникации и факторы, на них влияющие.
78. Этические аспекты межкультурных коммуникаций
79. Повышение эффективности внешних и внутренних деловых коммуникаций, отождествляемых в условиях кросскультурного взаимодействия.
80. Развитие навыков кросскультурной компетентности
81. Этноцентризм, ксенофобии, стереотипы и предрассудки.
82. Кросскультурный шок и типичные ошибки общения.
83. Вербальные и невербальные коммуникации, их взаимосвязь с культурой.
84. Повышение эффективности коммуникаций.
85. Сущность кросс культурных конфликтов и причины их возникновения.
86. Особенности конфликтов, возникающих в деятельности международных корпораций в России и российских компаний, работающих с зарубежными партнерами.
87. Подходы к разрешению кросс культурных конфликтов.
88. Кросскультурная компетентность.
89. Адаптация и обучение персонала как средство поддержания организационной культуры.
90. Мотивация персонала как элемент организационной культуры.

91. Коммуникационные каналы и средства управления организации организационной культуры.
92. Мифология и мифотворчество в организации.
93. Корпоративные правила.
94. Корпоративный кодекс как инструмент укрепления организационной культурой.
95. Организационные обычаи и ритуалы и внутренний PR.
96. Корпоративные мероприятия.
97. Функции и задачи менеджера/специалиста по организационной культуре.
98. Роль руководителя в формировании организационной культуры
99. Дресс-коды.
100. Гендерный подход в управлении организационной культурой

2.Тестовые материалы

Тестовое задание № 1

Стремление к избеганию неопределенности указывает:

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

Тестовое задание № 2

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

- е) анкетирования;**
- f) регрессионных моделей;
- g) SWOT-анализа;
- h) факторного анализа.

Тестовое задание № 3

Эффективная организационная культура соотносится со стратегией развития организации следующим образом:

- g) культура отражает стратегические цели
- h) культура ориентирует персонал на стратегические цели;**
- i) существуют сами по себе;
- j) культура тормозит развитие организации;
- k) мобилизует инициативу сотрудников.

Тестовое задание № 4

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

- f) стратегических ценностях (ценностях-целях);
- g) «героях»;
- h) возможном поведении сотрудников в кризисных ситуациях;
- i) правилах и традициях;
- j) ценностях обеспечения (ценностях-средствах).**

Тестовое задание № 5

Принципы формирования организационной культуры – это:

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

Тестовое задание № 6

Возникновение трудностей при проведении изменений в культуре организации связано с:

- f) сопротивлением изменениям;
- g) отрицательной оценкой изменений;
- h) отсутствием денежных средств;
- i) отказом руководства менять свое поведение, отношение;**
- j) отсутствием способностей убеждать у менеджеров.

Тестовое задание № 7

Изменение организационной культуры включает в себя:

- g) изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера;
- h) изменение стиля управления кризисом или конфликтом;
- i) перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения;
- j) изменение критериев стимулирования;
- k) смену акцентов в кадровой политике;
- l) смену организационной символики и обрядности.**

3. Открытые задания

3.1. Теоретические задания с открытыми вопросами

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

Вопросы для подготовки к опросам по темам:

5. Объект, предмет организационной культуры.
6. Задачи и содержание дисциплины «Управление организационной культурой».
7. Понятия «организационная культура»: подходы к исследованию
8. Современные теоретические представления об организационной культуре.

Примерные темы для подготовки докладов:

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

Тема 2. Методологические и теоретические проблемы изучения организационной культуры (интегративное занятие, работа в микрогруппах)

Вопросы для подготовки к круглому столу:

7. Что такое «генезис организационной культуры»?
8. Какие современные теоретические представления об организационной культуре вы знаете?
9. Назовите сходства и отличия различных подходов к пониманию организационной культуры.

10. Проанализируйте уровни анализа и структурные компоненты организационной культуры.

11. Назовите основные элементы организационной культуры и функции организационной культуры.

12. Какие модели кросс культурного поведения и типы национальных деловых культур вы знаете?

Тема 3. Проблемы формирования и развития организационной культуры

Вопросы для подготовки к опросам по темам:

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

Примерные темы для подготовки докладов:

1. Психологическая динамика трансформационных изменений организации и ее культуры.
2. Особенности организационной культуры на разных стадиях развития организации. Причины «распада» организационной культуры.
3. Факторы, обуславливающие необходимость изменения организационной культуры.
4. Причины сопротивления изменениям организационной культуры со стороны сотрудников.

Тема 4. Проблемы диагностики организационной культуры

Вопросы для подготовки к круглому столу по темам:

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

Примерные темы для подготовки докладов:

1. Модель клинического исследования организационной культуры Э. Шейна.
2. Опросная методика для диагностики организационной культуры: методика OSAI К. Камерона и Р. Куинна (Процесс сбора данных. Анализ данных. Оценка результатов диагностики)
3. Опросная методика для диагностики организационной культуры: методика «Оценка привлекательности культуры организации» В.М. Снеткова.
4. Опросная методика для диагностики организационной культуры: опросник «Субъективная оценка организационной культуры» А. Майера.

5. Концептуальная схема и методический комплекс социально-психологической диагностики организационной культуры.

6. Процесс сбора данных. Анализ данных. Оценка результатов диагностики. Этические проблемы при изучении организационных культур.

Тема 5 Возможности и ограничения целенаправленного управления организационной культурой

Вопросы для подготовки к опросам по темам:

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

Примерные темы для подготовки докладов:

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

Тема 6. Проблемы управления организационной культурой в мультинациональных организациях

Вопросы для подготовки к написанию эссе и тестированию по темам:

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

Примерные темы для эссе:

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

3.1. Теоретические задания с открытыми вопросами

Кейс 1. Диагностика организационной культуры предприятия

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

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

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

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

У начальников производственных цехов свой особый микроклимат: в кабинетах у них до сих пор висят портреты Ленина и Орджоникидзе, на совещаниях дымно и не обходится без крепкого словца. Здесь мыслят исключительно в категориях тонн и единиц выпускаемой продукции, искренне полагая, что все остальные подразделения компании существуют, чтобы загружать их производственные мощности. На верхних этажах заводоуправления находится дирекция. Там светлые коридоры, ковровые дорожки, евроремонт. В приемных сидят обученные на западный манер секретари. В кабинете коммерческого директора флажки, «перпетууммобиле» и другие атрибуты, подчеркивающие статус владельца кабинета. Коммерческий директор говорит об управлении по целям, о всеобщем качестве и о запуске проекта по внедрению автоматизированной системы управления. Все это выдаетв нем выпускника программы MBA. По его мнению, компания пережила кризис и начала развиваться! Только при подведении очередных годовых итогов выяснилось, что компания не принесла владельцам ни копейки прибыли, по всем направлениям деятельности — одни убытки, а рынок, который всегда принадлежал этой компании, занят⁵

⁵ Юртайкин Е. Прошлое никогда не умирает. Электронный ресурс. Режим доступа :http://consulting.ru/alt_190/cons_printview

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

Кейс 2. «Исследование организационной культуры в дочерних компаниях холдинга Х»⁶.

Кейс посвящен обсуждению проблемы операционализации понятий в бизнес-исследованиях

Описание кейса. Специалисты А и Б взялись за изучение организационной культуры в двух дочерних компаниях холдинга Х (компании "Стиль" и компании "Забава").

Компании недавно вступили в холдинг. Согласно планам руководства холдинга, в будущем компании должны тесно сотрудничать, выполняя совместные проекты. На сегодняшний день руководство испытывает серьезные сложности в управлении компаниями: даже незначительные совместные проекты компаний терпят неудачу, сотрудники совершенно не могут сработаться, в дирекцию поступают жалобы и должностные записки от сотрудников компаний с взаимными обвинениями в непрофессионализме. Некоторые наблюдения руководства за коммуникацией между специалистами компаний в период выполнения совместных проектов дали основания считать, что причина плохого сотрудничества кроется в разнице корпоративных культур, сформировавшихся в компаниях до вступления в холдинг.

Компания "Стиль" занимается издательской деятельностью, ее штат, в основном, составляют редакторы, корректоры и верстальщики. Компания "Забава" занимается организацией и проведением масштабных праздничных мероприятий. После вступления в холдинг на нее также были возложены функции внешнего PR и рекламы холдинга Х. Штат компании составляют режиссеры праздников и специалисты по рекламе и PR.

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

Исследователи А и Б должны провести работу самостоятельно и не обсуждать свои планы исследования друг с другом (так как это исследование является отборочным испытанием на занятие должности HR-директора холдинга). Оба должны предоставить результаты исследований и рекомендации по управлению компаниями руководству холдинга.

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

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

Таким образом, организационная культура каждой компании холдинга Х замерялась на основании разработанных критериев: методом наблюдения или опроса

⁶ Куликович Т.О. Кейс «Исследование организационной культуры в дочерних компаниях холдинга Х» Режим доступа http://hrm.ru/blog_kejjs-issledovanie-organizacionnoj-kultury-v-dochernikh-kompanijakh-kholdinga-kh_10BB2E

сотрудников подсчитывалась частота каждого случая в каждой компании на протяжении заданного периода и делался вывод об уровне развития организационной культуры в каждой компании. Полученные таким образом количественные данные можно было в дальнейшем сравнивать между собой, сопоставлять с аналогичными данными после проведения управленческих изменений и т.д.

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

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

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

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

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

Исследование специалиста Б было направлено на обнаружение этих явлений в поведении, мыслях и эмоциях сотрудников дочерних компаний холдинга Х (методами наблюдения, глубинного интервью, анкетного опроса и анализа самоотчетов).

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

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

Результаты исследования специалиста Б показали, что уровень развития организационной культуры в компании "Забава" значительно выше, чем в компании "Стиль". Сотрудники компании "Забава", занимавшиеся внешним PR холдинга, в большинстве своем принимали близко к сердцу неудачи холдинга и негативную

информацию в его адрес, в то время как сотрудники компании "Стиль" не интересовались новостями холдинга и считали главным точное исполнение своих обязанностей и своевременную оплату труда, независимо от того, в какой компании осуществляется их работа.

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

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

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

Вопросы по кейсу Рекомендации какого специалиста кажутся вам более эффективными?

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

Кейс-задача 3⁷. Прочитайте текст и ответьте на вопросы

Новый сотрудник в компании «Спейс» Американская компания «Спейс» является крупной прибыльной фирмой, работающей в области высоких технологий. Она занимается разработкой и производством электронной продукции в основном для космической отрасли и специализированных 4 промышленных производств. Результаты исследований «Спейса» имеют важное значение для обеспечения национальной безопасности, а производственный научный потенциал фирмы оценивается очень высоко. Президент компании Джон Доуд в свое время был преподавателем в одном из крупных

⁷ См. Организационная культура: методические указания для проведения практических занятий / Новосиб. гос. аграр. ун-т. Фак. ГМУ; сост. А.В.Черепанов– Новосибирск, 2016. – 36 с.

государственных университетов на кафедре электроники. После прихода в «Спейс» он быстро сделал карьеру и стал президентом фирмы. Доуд — упрямый, высокомерный руководитель, всегда нацеленный на результат. Его правила игры заключаются в том, чтобы давать сотрудникам сложные задания и поощрять самых умных и исполнительных. Если кто-то совершает промах, его тут же вызывают к президенту «на ковер». Когда Доуд уверен, что кто-либо не выполняет свою работу, он может сказать об этом прямо в лицо. Основные подразделения компании «Спейс» — производственный отдел и отдел НИОКР, являющийся гордостью Доуда. Большинство работающих на фирме — это высококвалифицированные физики. Президент убежден, что его компания будет процветать ровно столько, сколько под ее крышей имеется такой штат специалистов. И действительно, «Спейс» развивается, а для сотрудников, проявивших себя с лучшей стороны, всегда имеется возможность повышения. Вдобавок, условия работы ведущих специалистов великолепные: в их распоряжении лучшие лаборатории, их офисы удобно расположены и красиво обставлены. В конце 80-х годов компания получила правительственный заказ на разработку специализированных компьютеров. В результате многие сотрудники компании, в том числе и президент, остановились на мысли о портативном компьютере. Доуд поставил перед исследовательской группой задачу разработки самих ноутбуков и их математического обеспечения. Он и его подчиненные составили очень смелый график разработки компьютера и его вывода на рынок. В это же время Доуд принял ряд кадровых решений. В частности он назначил вице-президентом по маркетингу новую сотрудницу Сар Кэннингэм, которую переманил из крупной сбытовой компании, расположенной в Калифорнии. Там она занимала пост ведущего менеджера в отделе по сбыту комплектующих изделий и со своей работой справлялась успешно. Саре было 35 лет, она жила одна. Сара набрала в свой отдел новых сотрудников — маркетологов очень высокой квалификации, и разработка кампании по сбыту ноутбуков началась. Однако вскоре отдел маркетинга столкнулся с рядом проблем. Первым, что вызывало недоумение, были сами помещения отдела и его местоположение. Офисы отдела маркетинга находились в пяти километрах от основных офисов компании, и хотя были опрятными и обставленными по последнему слову техники, но все равно меньше, чем у других сотрудников такого же уровня. К тому же Саре не удавалось заставить Доуда прислушаться к проблемам маркетинга: все руководство компании было с головой погружено в техническую сторону вопроса разработки нового продукта. Саре приходилось получать одобрение своих программ у исполнительной группы, в которую входили лишь инженеры. Все сложнее становилось получать затребованную информацию. Вскоре сроки реализации проекта стали расходиться с запланированными. Лучший инженер, прикрепленный к проекту Сары, был переведен на новый госзаказ. По компании поползли слухи, что проектная группа столкнулась с некоторыми трудностями, и что проект скоро закроют. 5 Джон Доуд собрал руководителей, ответственных за проект. Он был практически взбешен достигнутыми результатами и сказал: «Я не знаю, почему вы не можете заставить эту штуку работать. В вашем распоряжении лучшие умы нации. Я потратил уйму средств на проект. Если он провалится — это будет ваша вина. И каждого я заставлю персонально за это ответить». Сара обеспокоилась. Ей казалось, что критика несправедлива. Она спросила Доуда: «Вам не кажется, что ваше решение немного грубовато? В конце концов, у нас действительно есть некоторые технические затруднения, а наш лучший специалист переведен на другой проект». Доуд глянул на нее свирепо и сказал: «Сара, я не знаю, какого черта ты делала в магазине, где ты работала. Здесь мы работаем с железом, а не с тряпками. Мы работаем на результат. Это все, чего я хочу. Если ты не можешь добиться результатов, то можешь поискать себе другую работу». Потом он повернулся и вышел из комнаты. Сара не знала, что ей делать, но Джон Райе, правая рука Джима Харрисона, основателя компании, наклонился к ней и сказал: «Не переживай. Старик в своем обычном репертуаре. Это всегда случается, когда что-то

идет не по плану. Он скоро будет в порядке и ты тоже». Однако Сара не была в этом уверена.

Вопросы

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

Кейс-задача 4⁸. Прочитайте текст и ответьте на вопросы

Перемены в «Бэнк оф Америка» «Бэнк оф Америка» был основан энергичным отважным предпринимателем по имени А.П. Джаннини. В годы становления своего банка Джаннини особое внимание уделял человеческим ценностям, и банк хорошо обслуживал клиентов. Он хотел улучшить качество жизни в Америке при помощи предлагаемых его банком услуг и предложил идею ссуд с определенным сроком погашения. После его смерти в 1949 г. «Бэнк оф Америка» получил в наследство устойчивую репутацию внимательного к людям и новаторского учреждения. В течение 1960-70-х гг. «Бэнк оф Америка» отстал от темпов развития банковского дела. Направление усилий высшего руководства стало смещаться от заботы о людях в сторону заботы о прибылях. Многие руководители понимали, что «Бэнк оф Америка» уходит от основополагающих ценностей, которые были его силой. В 1983 г. Были собраны консультанты и аналитики из аппарата банка, чтобы проанализировать состояние организации и определить, что, по мнению сотрудников, является стержневыми убеждениями в организации. После нескольких интервью с сотрудниками консультанты и аналитики обнаружили следующее: 1. «Не иди на заведомый провал». Преобладающей была точка зрения, что неудача стоит денег. Предполагалось, что капиталовложения в новые идеи должны окупиться за счет текущих прибылей. 2. «Будь любезен с каждым». Это подразумевало, что люди не будут откровенными друг с другом. Ценные идеи часто подавлялись, потому что не поощрялись конфликты и противоречия. 3. «Не беспокойся о результатах работы». Широко было распространено убеждение, что важнее старшинство по службе, а не результаты работы. 4. «Верь этому, только когда это увидишь». Работники считали, что риск и новаторство не поощряются. Высшее руководство было весьма обеспокоено и считало, что эти настроения плохо помогут компании выжить в конце 1980-х годов. Чтобы повысить конкурентоспособность «Бэнк оф Америка», руководители высшего звена приступили к работе по изменению поведения и ценностей в компании. Прежде всего, руководство установило собственную систему ценностей, включавшую следующие положения: 1) поставь на первое место клиента; 2) извлеки максимум из применения современной технологии; 3) плати и вознаграждай за результаты труда. Поскольку попытка изменить работников с помощью лозунгов, скорее всего, породили бы цинизм, с новыми ценностями сотрудников ознакомили, используя существующую структуру управления. Глава фирмы познакомил 100 руководителей высшего звена с новыми целями на совещании руководства компании. В организации были созданы курсы для ознакомления с новыми управленческими задачами и обучения новым методам обеспечения этих задач, например, измененному процессу оценки результатов работы. Затем опытные линейные руководители вели эти курсы для других линейных руководителей. Компания также уделила внимание символике организационных перемен. Был придуман значок с изображением орла в качестве отличительного знака для тех сотрудников, которые являются носителями стержневых компетенций компании. Перемены привели к положительным результатам. Исследование в течение ряда лет удовлетворенности клиентов и сотрудников показало рост лояльности.

Вопросы

⁸ Там же

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