Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Сибирский государственный индустриальный университет»

Кафедра менеджмента и территориального развития

УТВЕРЖДАЮ
Директор института технологий устойчивого развития
_____ А.В. Феоктистов
подпись
«____» _____ 20___ г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Организационная культура

38.03.03 «Управление персоналом»
(направленность (профиль): «Управление персоналом организации»)

Квалификация выпускника
Бакалавр

Форма обучения
Очно-заочная форма

Срок обучения: 4 года 6 месяцев

Год начала подготовки 2025

Новокузнецк
2025

СибГИУ
Подлинник электронного документа хранится в системе электронного согласования документов СибГИУ
ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭП
Сертификат: 1b8241b8e11f629c673def0838264027810374a8
Владелец: Директор ИЭиМ Феоктистов Андрей Владимирович
Действителен: с 11 сентября 2024 г. по 5 декабря 2025 г.
Дата и время: 05-06-2025 12:36:44 ПРОВЕРИТЬ ПОДПИСЬ

1 Цели и задачи освоения учебной дисциплины

Целями учебной дисциплины являются:

– сформировать у обучающихся научное представление: о влиянии организационной культуры на поведение персонала; о механизмах и способах управления организационной культурой компании с целью повышения эффективности деятельности организации.

Задачами учебной дисциплины являются:

– формирование знаний о сущности, содержании и типологии организационной культуры;;
– освоение студентами методов изучения сложившейся организационной культуры, принципов и способов формирования, поддержания и изменения организационной культуры;;
– формирование навыков разработки корпоративных документов, регламентирующих деятельность и поведение персонала;;
– изучение основных персонал-технологий, характерных для различных организационных культур.

2 Место учебной дисциплины в структуре ООП по направлению подготовки (специальности)

Учебная дисциплина относится к учебным дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений **Блока 1 «Дисциплины (модули)»** ООП по направлению подготовки (специальности) 38.03.03 «Управление персоналом».

Учебная дисциплина базируется на предварительном усвоении обучающимися учебных дисциплин:

– Менеджмент;
– Управление социальным развитием организации;
– Организационное поведение.

Учебная дисциплина дополняет знания и умения, получаемые по одновременно изучаемым и последующим учебным дисциплинам:

– Технологии командообразования;
– Антикризисное управление персоналом;
– Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена.

3 Планируемые результаты обучения по учебной дисциплине

Процесс изучения учебной дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

– Универсальные компетенции

Наименование категории	Код и наименование	Код и наименование индикатора достижения	Планируемые результаты

(группы) УК	УК	УК	обучения
Командная работа и лидерство	УК-3: Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1 Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде	– знать: о влиянии организационной культуры на поведение персонала и восприятие организации ее внешним окружением. – уметь: формировать и способствовать развитию социальных групп в организации.
		УК-3.2 Различает особенности поведения разных групп людей, с которыми работает/взаимодействует, учитывает их в своей деятельности и устанавливает разные виды коммуникации (учебную, деловую, неформальную и др.)	– знать: сущность и содержание понятия «организационная культура», ее основные элементы, внешние и внутренние факторы, влияющие на ее формирование; - типы организационных культур, зарубежный и отечественный опыт их практической реализации; - сущность, особенности понятий «ценность», сторителлинг», «организационная антропология», «мотивация», «лидерство», их роль в организационной культуре. – уметь: определять и формулировать организационные ценности, правила, нормы поведения в

			соответствии с миссией и стратегическими целями организации.

4 Объем и содержание учебной дисциплины

Учебные занятия по учебной дисциплине проводятся в форме контактной работы и в форме самостоятельной работы обучающихся.

Контактная работа включает в себя занятия лекционного типа (лекции), занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы), промежуточную аттестацию обучающихся и иные формы взаимодействия обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации ООП на иных условиях, в том числе при проведении промежуточной аттестации обучающихся. Контактная работа может проводиться с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий.

Объем учебной дисциплины

Семестр / курс		***ИТОГО***	***8 семестр***
Форма промежуточной аттестации			*экзамен*
Трудоёмкость	*академ. час.*	***108***	*108*
	зачетных единиц	***3***	*3*
Лекции, *академ. час.*		***6***	*6*
в форме практической подготовки		***0***	*0*
Лабораторные работы, *академ. час.*		***0***	*0*
в форме практической подготовки		***0***	*0*
Практические занятия, *академ. час.*		***6***	*6*
в форме практической подготовки		***0***	*0*
Курсовая работа / проект, *академ. час.*		***0***	*0*
в форме практической подготовки		***0***	*0*
Консультации, *академ. час.*		***0***	*0*
в форме практической подготовки		***0***	*0*
Самостоятельная работа, *академ. час.*		***69***	*69*
в форме практической подготовки		***0***	*0*
Контроль, *академ. час.*		***27***	*27*
в форме практической подготовки		***0***	*0*

Содержание учебной дисциплины

Раздел 1 Основы формирования организационной культуры (Организационная культура: сущность, элементы, модели, типы. Ценности — основа культуры организации. Организационная антропология. Сторителлинг: истории, мифы, легенды, герои);

Раздел 2 Поддержание и изменение организационной культуры (Диагностика организационной культуры. Этапы диагностики

организационной культуры. Поддержание организационной культуры. Изменение организационной культуры);

Раздел 3 Коммуникации в культуре организации (Коммуникативная компетентность организации. Групповое взаимодействие в культуре организации. Сообщества и социальные сети);

Раздел 4 Влияние организационной культуры на управление организацией (Социально-культурные аспекты организационных компетенций ком-пании. Этический кодекс компании. Мотивация и ее роль в организационной культуре. Влияние организационной культуры на процесс разработки и реализации управленческих решений. Культурное разнообразие и адаптация персонала в межкультурной организационной среде).

5 Перечень тем лекций

№ раздела / темы дисциплины	Темы лекций	Трудоемкость, *академ.час*	
		всего	**в форме практической подготовки**
Раздел 1.	Основы формирования организационной культуры	2	
Раздел 2.	Поддержание и изменение организационной культуры	1	
Раздел 3.	Коммуникации в культуре организации	2	
Раздел 4.	Влияние организационной культуры на управление организацией	1	
Итого:		**6**	**0**

6 Перечень тем практических занятий (семинаров)

№ раздела / темы дисциплины	Темы практических занятий (семинаров)	Трудоемкость, *академ.час*	
		всего	**в форме практической подготовки**
Раздел 1.	Типология организационной культуры	2	
Раздел 2.	Формирование и изучение организационной культуры	1	
Раздел 3.	Использование коммуникационных технологий	2	
Раздел 4.	Влияние организационной культуры на эффективность	1	

	организации		
Итого:		**6**	**0**

7 Перечень тем лабораторных работ

№ раздела / темы дисциплины	**Темы лабораторных работ**	**Трудоемкость, *академ.час***	
		всего	**в форме практической подготовки**
	Отсутствуют		
Итого:		**0**	**0**

8 Перечень тем курсовых работ (проектов)

№ раздела / темы дисциплины	**Темы курсовых работ (проектов)**	**Трудоемкость, *академ.час***	
		всего	**в форме практической подготовки**
	Отсутствуют		
Итого:		**0**	**0**

9 Виды самостоятельной работы

№ раздела / темы дисциплины	**Виды самостоятельной работы**	**Трудоемкость, *академ.час***	
		всего	**в форме практической подготовки**
Раздел 1.	1. Изучение лекционного материала; 2. Подготовка к практическому занятию; 3. Прохождение тестирования.	18	
Раздел 2.	1. Изучение лекционного материала; 2. Подготовка к практическому занятию; 3. Прохождение тестирования.	17	
Раздел 3.	1. Изучение лекционного материала; 2. Подготовка к практическому занятию; 3. Прохождение тестирования.	18	
Раздел 4.	1. Изучение лекционного материала; 2. Подготовка к практическому занятию; 3. Прохождение тестирования.	16	
Контроль	*Подготовка к экзамену*	27	

Итого:	**96**	**0**

10 Матрица компетентностных задач по учебной дисциплине

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Контролируемые компетенции	Оценочные средства
Раздел 1.	УК-3	1. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 2. Наблюдение за работой на практическом занятии; 3. Тестовые задания
Раздел 2.	УК-3	1. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 2. Наблюдение за работой на практическом занятии; 3. Тестовые задания
Раздел 3.	УК-3	1. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 2. Наблюдение за работой на практическом занятии; 3. Тестовые задания
Раздел 4.	УК-3	1. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 2. Наблюдение за работой на практическом занятии; 3. Тестовые задания
Экзамен.	УК-3	1. Экзамен на основе результатов текущего контроля

11 Входной контроль

11.1 Цель входного контроля − определить начальный уровень подготовленности обучающихся и выстроить индивидуальную траекторию обучения. В условиях личностно-ориентированной образовательной среды результаты входного оценивания обучающегося используются как начальные значения в индивидуальном профиле академической успешности обучающегося.

11.2 Описание оценочных средств

Форма проведения входного контроля – тестирование.

Длительность тестирования – 20 минут.

Тестирование проводится в течение первых двух недель изучения учебной дисциплины в СУО «Moodle».

Для проведения тестирования используются тестовые задания для входного контроля (для ответа на 1 вопрос, как правило, выделяется 1 минута).

Шкала оценивания результатов тестирования

За каждый правильный ответ выставляется 1 балл. Оценка выставляется в зависимости от процента правильных ответов:

Оценка формируется в соответствии с критериями таблицы:

Процент результативности (правильных ответов)	Оценка
86 до 100	«отлично»
от 67до 85	«хорошо»
от 50 до 66	«удовлетворительно»
менее 50	«неудовлетворительно»

Основываясь на результатах тестирования, формируется индивидуальная траектория обучающегося (группы обучающихся), исходя из следующих соображений:

– 86 – 100 % – обучающийся готов к изучению учебной дисциплины без дополнительного повторения изученного ранее материала;

– 50 – 67 % – обучающийся в целом готов к изучению учебной дисциплины, требуется повторение отдельных вопросов(тем) изученного ранее материала, необходимого для успешного освоения учебной дисциплины;

– 49% и менее – обучающийся имеет слабую подготовку к изучению учебной дисциплины, необходимы корректирующие занятия и консультации.

Тестовые задания для входного контроля знаний обучающихся приведены в приложении.

12 Текущий контроль

12.1 Текущий контроль знаний используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной) обучающихся. Данный вид контроля стимулирует у обучающихся стремление к систематической самостоятельной работе по изучению учебной дисциплины и позволяет оценить степень освоения изученного материала.

Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе педагогического работника, в том числе посредством использования СУО «Moodle».

Формы проведения текущего контроля – вопросы для устного обсуждения (опроса); наблюдение за работой на практическом занятии; тестовые задания.

12.2 Описание оценочных средств

Шкалы оценивания (методики оценки)

12.2.1 Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся

С целью контроля и подготовки обучающихся к изучению новой темы в начале занятия лекционного типа (лекции) педагогическим работником проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущего раздела (темы).

Критерии оценки:

– правильность ответа по содержанию задания (учитывается количество и характер ошибок при ответе);

– полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);

– сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);

– логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией);

– рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи (учитывается умение использовать наиболее прогрессивные и эффективные способы достижения цели);

– своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе (учитывается умение грамотно и с пользой применять наглядность и демонстрационный опыт при устном ответе);

– использование дополнительного материала (обязательное условие);

– рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется затянутость выполнения задания, устного ответа во времени).

Оценка «отлично» ставится, если обучающийся:

– полно и аргументировано отвечает по содержанию задания;

– обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры, в том числе самостоятельно составленные;

– излагает материал последовательно и правильно.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1 – 2 ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

– излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;

– не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;

– излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Оценка «неудовлетворительно» отмечает такие недостатки в подготовке обучающегося, которые являются серьезным препятствием к успешному освоению последующего материала.

12.2.2 Рекомендации по оцениванию результатов тестирования обучающихся

Тестирование проводится по изученным разделам (темам) учебной дисциплины для выявления уровня знаний и умений обучающегося, мотивирования обучающегося к активизации самостоятельной работы по усвоению учебного материала, выявления и устранения пробелов в знаниях, повышения дисциплины и организации учебной деятельности обучающегося.

Тестирование проводится в СУО «Moodle» в рамках часов, отведенных на самостоятельную работу обучающихся. Для тестирования используется 10 вопросов из базы типовых тестовых заданий по изученным разделам (темам) учебной дисциплины. Обучающийся выбирает один ответ из предложенных вариантов ответа. В случае выбора неправильного ответа обучающийся получает за данный вопрос 0 баллов; в случае правильного ответа – 1 балл.

Оценка формируется в соответствии с критериями таблицы:

Максимальный балл	Проходной балл	Оценка
10	не менее 9	отлично
8	не менее 7	хорошо
6	не менее 5	удовлетворительно
4	-	неудовлетворительно

12.2.3 Рекомендации по оцениванию в процессе наблюдения за работой на практическом занятии

Наблюдение за работой на практическом занятии – важнейший компонент контроля деятельности обучающихся и качества их обучения.

Критерии оценки в процессе наблюдения за работой на практическом занятии:

– самостоятельность выполнения задания и работы с методическими указаниями (учитывается работа в течение занятия, быстрота и способность нахождения в методических указаниях нужной информации);

– правильность выполнения работы (учитывается последовательность выполняемых действий, умение работать с инструментами и/или средствами вычислительной техники);

– рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется затянутость выполнения работы с учетом индивидуальных особенностей обучающихся);

– активность обучающегося при выполнении практической работы (учитывается индивидуальная работа и работа в группе).

Критерии оценки по результатам наблюдения за работой на практическом занятии

Наименование параметра оценки	Максимальное количество баллов
Самостоятельно выполняет задания; умеет работать с методическими указаниями.	2,5
Указанные в методических указаниях действия выполняет в правильной последовательности; умеет работать с инструментами и/или средствами вычислительной техники.	1,25
Рационально использует время, отведенное на задание; проявляет активность при выполнении практической работы.	1,25
Итого	**5**

Максимальное количество – 5 баллов соответствует оценке «отлично», 4 балла – «хорошо», 3 балла – «удовлетворительно», 2 балла – «неудовлетворительно».

Задания и вопросы для текущего контроля знаний обучающихся по разделам (темам) учебной дисциплины приведены в приложении.

13 Промежуточная аттестация

13.1 Оценочные материалы для промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине предназначены для оценки степени достижения запланированных результатов обучения по завершению изучения учебной дисциплины в установленной учебным планом форме и позволяют определить качество усвоения изученного материала.

Итоговой формой контроля сформированности компетенций у обучающихся по учебной дисциплине является: экзамен.

Оценочные материалы для промежуточной аттестации обучающихся включают: экзамен на основе результатов текущего контроля.

13.2 Оценивание обучающегося на экзамене

Оценка	Требования к знаниям
отлично	Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если он исчерпывающе, последовательно, четко и логически излагал ответы на устные вопросы при опросах, подтвердил освоение программного материала выполнением тестовых заданий на среднюю оценку выше четырех с половиной баллов, выполнил

Оценка	Требования к знаниям
	все практические задания и посещал более 80% аудиторных занятий.
хорошо	Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагал ответы на устные вопросы при опросах; подтвердил освоение программного материала выполнением тестовых заданий на среднюю оценку выше трех с половиной баллов, выполнил более 80% практических заданий и посещал более 60% аудиторных занятий.
удовлетворительно	Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускал неточности при изложении ответов на устные вопросы при опросах; подтвердил освоение программного материала выполнением тестовых заданий на среднюю оценку выше двух с половиной баллов, выполнил более 60% практических заданий и посещал более 40% аудиторных занятий.
неудовлетворительно	Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он неуверенно отвечал, допускал серьезные ошибки при изложении ответов на устные вопросы при опросах; не подтвердил освоение программного материала и выполнил тестовые задания на среднюю оценку ниже двух с половиной баллов, выполнил менее 60% практических заданий и посещал менее 40% аудиторных занятий.

Задания и вопросы для промежуточной аттестации обучающихся приведены в приложении.

14 Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины

а) литература:

1 Организационная культура : учебник и практикум для вузов / В. Г. Смирнова [и др.] ; под редакцией В. Г. Смирновой. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 306 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01440-2. – URL: https://urait.ru/bcode/560501 (дата обращения: 04.06.2025);

2 Колесников, А. В. Корпоративная культура : учебник и практикум для вузов / А. В. Колесников. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 167 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02520-0. – URL: https://urait.ru/bcode/561198 (дата обращения: 04.06.2025);

3 Колосов, В. А. Организационная культура : учебное пособие для вузов / В. А. Колосов. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 343 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14302-7. – URL: https://urait.ru/bcode/567880 (дата обращения: 04.06.2025).

б) ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:

1 Электронный каталог : сайт / Научно-техническая библиотека СибГИУ. – Новокузнецк, [199 –]. – URL: http://libr.sibsiu.ru. – URL: https://libr.sibsiu.ru;

2 Электронная библиотека // Научно-техническая библиотека СибГИУ : сайт. – Новокузнецк, [200 –]. – URL: http://library.sibsiu.ru/LibrELibraryFullText.asp. – Режим доступа: для авторизир. пользователей. – URL: https://library.sibsiu.ru/LibrELibraryFullText.asp;

3 Консультант студента : электронно-библиотечная система / ООО «КОНСУЛЬТАНТ СТУДЕНТА». – Москва, [200 –]. – URL: http://www.studentlibrary.ru. – Режим доступа: для авторизир. пользователей;

4 ЛАНЬ : электронно-библиотечная система : [коллекция «Единая профессиональная база знаний для технических вузов - Издательство Лань" ЭБС»] / ООО «Издательство ЛАНЬ». – Санкт-Петербург, [200 –]. – URL: http://e.lanbook.com. – Режим доступа: для авторизир. пользователей;

5 Образовательная платформа ЮРАЙТ / ООО «Электронное издательство ЮРАЙТ». – Москва, [200 –]. – URL: https://urait.ru. – Режим доступа: для авторизир. пользователей;

6 Университетская библиотека онлайн : электронно-библиотечная система / ООО «Директ-Медиа». – Москва, [200 –]. – URL: https://biblioclub.ru. – Режим доступа: для авторизир. пользователей. – URL: http://www.biblioclub.ru;

7 НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ БИБЛИОТЕКА eLIBRARY.RU : база данных / ООО «НЭБ». – Москва, [200 –]. – URL: http://elibrary.ru. – Режим доступа: по подписке;

8 Электронные периодические издания ИВИС : универсальная база данных / ООО «ИВИС». – Москва, [200 –]. – URL: http://eivis.ru. – Режим доступа: по подписке.

в) лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение:

– 7-Zip;
– Adobe Acrobat Reader;
– Astra Linux Special Edition;
– Kaspersky Endpoint Security;
– LibreOffice;
– Microsoft Office;
– Microsoft Windows;
– OnlyOffice;
– Р7-Офис.

г) базы данных и информационно-справочные системы:

1 ГАРАНТ : справочно-правовая система / ООО «Правовой центр «Гарант». – Кемерово, [200 –]. – Режим доступа: компьютерная сеть Сиб. гос. индустр. ун-та.;

2 КонсультантПлюс : справочно-правовая система / ООО «Информационный центр АНВИК». – Новокузнецк, [199 –]. – Режим доступа: компьютерная сеть библиотеки Сиб. гос. индустр. ун-та.;

3 Техэксперт : информационно-справочная система / ООО «Группа компаний «Кодекс». – Кемерово, [200 –]. – Режим доступа: компьютерная сеть Сиб. гос. индустр. ун-та.

15 Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины

Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины включает учебные аудитории, оснащенные оборудованием, компьютерной техникой, и техническими средствами обучения, в том числе:

- учебную аудиторию для проведения занятий лекционного типа, оборудованную учебной доской, экраном и мультимедийным проектором;
- учебную аудиторию для проведения занятий семинарского типа (практических занятий);
- помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду, научно-техническую библиотеку СибГИУ;
- учебную аудиторию (помещения) для проведения групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки (специальности) 38.03.03 «Управление персоналом».

Составитель(и):

преподаватель Сидорова Лариса Евгеньевна (кафедра менеджмента и территориального развития).

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и утверждена на заседании кафедры.

Согласована:

Начальник службы по персоналу ООО «Кузнецкая инвестиционно-строительная компания»	_____	Л.В. Пермякова
должность, степень, звание	подпись	инициалы, фамилия

Приложение

Тестовые задания для входного контроля знаний обучающихся

Выберите один или несколько правильных ответов.

1. Власть, которая основывается на возможностях морального вознаграждения

а) убеждения

б) принуждения

2. Власть, основанная на страхе, может быть вызвана и физической угрозой, и психологическим давлением

а) принуждения

б) убеждения

3. Внутренние побуждения личности к деятельности, поведению – это…

а) мотивы

б) стимулы

4. Воздействие на сознание и поведение людей, имеющее своей целью изменение взглядов, установок, ценностных ориентаций, позиций личности или группы – это…

а) убеждение

б) мотивирование

5. Воздействие словом и делом на личность, ее внутренние установки с целью формирования разумных потребностей и осознанной актуализации мотивов – это…

а) мотивирование

б) убеждение

6. Вознаграждение сотрудников за нахождение способов эффективной работы на основе долговременной программы – это…

а) стимулирование

б) мотивирование

7. Воплощает чисто авторитарный стиль управления, характеризующийся централизацией власти, жестким контролем.

а) теория «Y»

б) теория «X»

8. Компетенция лидера в вопросах приема на работу, увольнения, увеличения или уменьшения заработной платы – это…

а) авторитет

б) сила позиции

в) права

г) полномочия

9. Культурные нормы и ценности, которые люди принимают в силу их прошлой полезности, привычки и которые могут быть переданы другим поколениям – это…

а) нрав

б) традиция
в) мораль
г) обычай

10. Более высокая оплата труда, сокращенный рабочий день, приоритетное предоставление отпусков – это дополнительные…

а) стимулы
б) мотивы

Задания и вопросы для текущего контроля знаний обучающихся по разделам (темам) учебной дисциплины

Раздел 1. Основы формирования организационной культуры

1 Устный опрос на лекции или практическом занятии

Перечень вопросов для устного опроса:

1. Дайте определение организационной культуры и охарактеризуйте ее основные элементы.
2. В чем отличие ценности от ценностной ориентации?
3. Раскройте значение организационной антропологии для организационной культуры.
4. Назовите основные виды организационной антропологии. Раскройте их содержание.
5. Каковы задачи, методы и принципы применения сторителлинга в организации?
6. Что представляют собой корпоративные истории, мифы, легенды? Какую роль они играют в организационной культуре?
7. Перечислите основные виды корпоративных историй. Какие функции они выполняют?
8. Каковы основные формы проявления мотивации в организации?
9. Чем отличается мотивация от стимулирования в организационной культуре?

2 Тестирование по результатам освоения лекционного материала и самостоятельной работы

Тестирование проводится для определения степени усвоения материалов лекций, а также выполнения самостоятельной работы в рамках часов, отведенных на самостоятельную работу обучающихся, в СУО «Moodle».

Перечень примерных вопросов для тестирования:

1. Выберите один правильный ответ

Основоположником теории организационной культуры является:

а) А. Файоль

б) Э. Шейн

в) А.А. Богданов;
г) М. Вебер

2. Выберите один правильный ответ
Какое из перечисленных словосочетаний близко по смыслу к понятию «организационная культура»?
а) корпоративный дух
б) философия организации
в) социокультура организации
г) социально-психологический климат

3. Выберите один правильный ответ
Ценностно-нормативная структура организационной культуры не включает в себя:
а) ценности организации
б) нормы поведения в организации
в) мировоззрение организации
г) миссию организации
д) стратегию развития организации

4. Выберите один правильный ответ
В организации можно выделить субкультуру:
а) доминантную культуру
б) локальную культуру
в) контркультуру
г) местную культуру
д) положительную культуру

5. Выберите один правильный ответ
Имиджевая структура организационной культуры включает в себя:
а) компьютерные игры, в которые играют сотрудники компании
б) легенды компании
в) символический менеджмент
г) рекламу выпускаемой продукции

6. Соотнесите виды организационных культур с характеристиками.
Соедините элементы группы А и группа Б попарно
Группа А
а) Рыночная культура

б) Клановая культура

в) Иерархическая культура

Группа Б

а) организация, которая фокусирует внимание на внутренней поддержке в сочетании с требуемой стабильностью и контролем

б) организация, которая фокусирует внимание на внешних позициях в сочетании с высокой гибкостью и индивидуальностью подходов к людям

в) организация, которая фокусирует внимание на внутреннем поддержании гибкости, заботе о людях и добром чувстве к потребителям

7. Выберите один или несколько правильных ответов

Организационная культура выполняет следующие функции:

а) смыслообразующую

б) распределительную

в) воспроизводственную

г) поддерживающую

8. Выберите один или несколько правильных ответов

Каких типов культур нет в типологии К. Камерона и Р. Куинна

а) иерархическая

б) либеральная

в) клановая

г) демократическая

д) рыночная

е) адхократическая

9. Выберите один или несколько правильных ответов

В типологию организационных культур Т. Дейла и А. Кеннеди не входит:

а) культура торговли

б) культура мгновенных побед (спекулятивная)

в) административная кульутра (культура процесса)

г) коммутантная культура (имитационная)

д) культура перспектив (инвестиционная)

10. Выберите один правильный ответ

Культура высокого риска и медленной обратной связи характерна для:

а) индустрии развлечений

б) правительственного департамента

в) магазина розничной торговли

г) инвестиционной компании

3 Выполнение практических работ

Задания для практических работ, теоретические и методические материалы для самостоятельного изучения представлены в методических указаниях к практическим занятиям.

Тема практического занятия «Типология организационной культуры»

1. Определите, какие типы организационных культур проявляются в данной ситуации, Обоснуйте свою позицию.

Две конкурирующие между собой фирмы, выпускающие электротехническое оборудование (назовем их условно фирма «А» и фирма «В»), объявили конкурс на вакантную должность директора по продажам.

Фирма «А» работает на рынке 10 лет, конкурентоспособна, устойчива, рентабельна.

Фирма «В» — на рынке 2 года, но уже имеет определенные успехи, медленно, но неуклонно растет прибыль предприятия.

Квалифицированный специалист, имеющий значительный опыт работы, подал заявление в эти две компании в надежде получить должность в фирме «А».

Эта фирма представлялась ему более перспективной с точки зрения завоевания рынка и его собственного карьерного роста. Подав заявление в фирму В, он рассматривает ее как запасной вариант.

Фирма «А» отклонила его кандидатуру по двум причинам:

1) в ходе собеседования выяснилось, что он ничего не знает о традициях компании, не проявил интереса к ее истории, особенностям организационных норм, хотя и отметил, что работа службы продаж не соответствует современным требованиям и подлежит глубокому реформированию;

2) в послужном списке кандидата значилось пять предприятий при общем стаже его работы — 8 лет. Это обстоятельство оценено как неспособность претендента идентифицировать себя с организацией.

Фирма «В» предложила ему занять вакантную должность, отметив его два главных достоинства:

1) мобильность, способность осваивать новые сегменты рынка (сменил за 8 лет работы 5 предприятий, на каждом из которых успешно трудился);

2) стремление к инновациям.

При собеседовании кандидат заявил, что при предварительном знакомстве с предприятием он увидел много недостатков в сложившейся системе работы с клиентами и готов к кардинальному ее изменению.

2. На основе приведенного примера выполнения задания, сформулируйте компоненты корпоративной культуры СибГИУ (миссию, корпоративные ценности)

Пример выполнения задания

Миссия страховой компании «Согласие» — «Мы делаем жизнь стабильнее и полнее. Мы даем нашим клиентам самое главное — чувство уверенности и защищенности. Мы разделяем с ними ответственность за личное благополучие, процветание бизнеса, здоровье и безопасность их близких».

Ценности страховой компании «Согласие»:

1. Порядочность — Доброе имя страховой компании — главное достояние СК «Согласие».
2. Ответственность — Каждый страховой контракт для СК «Согласие» — не просто документ. За ним — жизни, надежды, здоровье и благополучие конкретных людей.
3. Открытость — Сотрудники СК «Согласие» всегда открыты для общения, делая все возможное, чтобы страховые услуги были доступны и понятны для любого клиента.
4. Профессионализм — СК «Согласие» обеспечивает одинаково высокий уровень качества услуг всем клиентам во всех отделениях компании.
5. Развитие — Поступательное развитие и стремление соответствовать мировым стандартам профессионализма. СК «Согласие» никогда не останавливается на достигнутом, постоянно предъявляет к себе высокие профессиональные требования.

3. Используя таблицу, охарактеризуйте особенности параметров национальной культуры России по сравнению с другими странами, согласно типологии культурных измерений, разработанной Гертом Хофстеде

Таблица – Значения параметров многофакторной модели Хофстеде

Параметр / Страна	Дистанция власти	Уровень Индивидуализма	Мужская доминанта	Избежание неопределенности
Россия	76	26	28	92
США	40	91	62	46
Германия	35	67	66	65
Япония	54	46	95	92

4. Вы едете по городу на машине, которой управляет ваш друг. Его машина выскакивает на перекресток с превышением скорости, Ваш друг не успевает затормозить и врезается в другой автомобиль, который едет с положенной скоростью. В результате происшествия вторая машина пострадала. Водитель не пострадал. Вы единственный свидетель того, что ваш друг нарушил правила.

Вопросы:

1. Какой из трёх ответов вы дадите и какую этическую дилемму содержит эта история?

а) «Закон обязателен для всех. Мой друг - виновник происшествия»;

б) «Я не следил за спидометром и не готов сказать, кто виноват»;

в) «Я видел, что мой друг ехал со скоростью менее 60 км/ч».

2. На какой ответ, по вашему мнению, имеет моральное право рассчитывать ваш друг?

5. В таблице приведены носители организационной культуры и формы их проявления. Для каждой категории носителей организационной культуры приведите примеры ее проявления и опишите их. Задание можно выполнить, взяв за основу СибГИУ или любую другую организацию.

Таблица - Формы проявления организационной культуры

Носитель	Проявление
Материальные предметы	Здания, офисы, столовые, парковки, внешний вид работников, оборудование
Знаки, символы	Лозунги, торговые марки, логотипы, фирменные буквы, шрифты, музыка, отличительные знаки статуса, миссия, обряды, ритуалы
Коммуникации	Язык, собственные праздники, традиции, легенды, истории, общественное мнение, доверие партнеров
Процессы	Организация трудового процесса, технологии, питание, отдых, социальные гарантии, качество продукции и услуг
Действия	Типовое поведение, поступки в сложных ситуациях

6. Изучить корпоративную историю и ответить на вопросы:

Ситуация

5.02.2023 Сотрудники Института экономики и менеджмента СибГИУ приняли участие в конференции «Формирование новых подходов при прогнозировании перспективной потребности

регионального рынка труда в специалистах различных направлений», организованной министерством труда и занятости населения Кузбасса.

В жаркой дискуссии, развернувшейся в ходе конференции, обсуждались изменения в подходах к прогнозированию перспективной потребности рынка труда Кузбасса, принципы разработки прогноза потребности в кадрах для реализации региональной стратегии, цели и задачи исполнительных органов власти Кузбасса при прогнозировании перспективной потребности рынка труда региона, роль центра опережающей профессиональной подготовки в мониторинге кадровой потребности Кемеровской области. Климашина Ю.С., директор Института экономики и менеджмента, Иванова Е.В., заведующий кафедрой менеджмента и отраслевой экономики, Казанцева Г.Г., директор центра профориентации и трудоустройства «Карьера», доцент кафедры менеджмента и отраслевой экономики представили свою концепцию достижения баланса интересов участников регионального рынка труда Кузбасса при содействии вуза.

Вопросы:

1. Какое послание следует из этого сюжета?
2. Есть ли «герои», с которыми Вы можете себя ассоциировать?
3. Как на Ваш взгляд характеризует себя образовательная структура?
4. К каким действиям побуждает эта история студентов?
5. Как Вы думаете, соответствует ли эта корпоративная история задаче сторителлинга?

7. Как, по вашему мнению, влияют на параметр «мужественность — женственность» классификации Г. Хофстеда происходящие в современном обществе изменения в разделении социальных ролей мужчин и женщин?

8. Определите, какие из приведенных ниже утверждений верны, а какие нет, поясните свою позицию

Утверждения

1 Организационная культура отличает одну организацию от другой.

2 Поддержание культуры зависит от неформальных лидеров.

3 Освоение работниками организационной культуры зависит от их адаптации в организации.

4 Организационная культура относится к факторам внешней среды.

5 Базовые установки культуры бездоказательно принимаются и разделяются членами организации.

6 Переход от одной стадии жизненного цикла организации к другой – это предсказуемое изменение.

7 Жизненный цикл организации и жизненный цикл товара не связаны между собой.

8 Миссия организации, как правило, формулируется на стадии роста.

9 На стадии зрелости организации резко усиливается конкуренция.

10 На стадии упадка организации усиливается централизация управления.

Раздел 2. Поддержание и изменение организационной культуры

1 Устный опрос на лекции или практическом занятии

Перечень вопросов для устного опроса:

1. Какие подходы и стратегии используются для диагностики организационной культуры.

2. Опишите суть методики исследования К. Камерона и Р. Куинна

3. Объясните, зачем организации необходимо изменять свою организационную культуру?

4. Назовите факторы, способствующие и препятствующие проведению изменений

5. Перечислите основные методы, которые применяются для изменения организационной культуры.

6. В чем заключается сущность трехэтапной модели изменений Курта Левина? Какие основные проблемы возникают на каждом из этапов?

2 Тестирование по результатам освоения лекционного материала и самостоятельной работы

Тестирование проводится для определения степени усвоения материалов лекций, а также выполнения самостоятельной работы в рамках часов, отведенных на самостоятельную работу обучающихся, в СУО «Moodle».

Перечень примерных вопросов для тестирования:

1. Диагностика организационной культуры включает в себя (выберите неверный вариант ответа)

а) анализ организационной культуры

б) адаптацию организационной культуры

в) исследование организационной культуры

г) построение профиля организационной культуры

д) разработку стратегически необходимой организационной культуры

2. Диагностика организационной культуры возможна следующими методами (выберите неверный вариант ответа):

а) интервью

б) наблюдение
в) анализ документов
г) анкетный опрос
д) изменение критериев стимулирования

3. При диагностике организационной культуры учитывается мнение… (выберите неверный вариант ответа):
а) клиентов компании
б) сотрудников компании
в) собственников компании
г) контролирующих органов
4. При диагностике организационной культуры изучаются следующие ориентации компании (выберите неверный вариант ответа):
а) на клиентов
б) на технологию
в) на коммуникации
г) на издержки
д) на сотрудников

5. Соотнесите уровни культуры согласно изучаемым характеристиками во время диагностики.
Соедините элементы группы А и группы В попарно
группа А
а) Первый уровень
б) Второй уровень
в) Третий уровень
г) Четвертый уровень
группа В
а) нормы и правила
б) объективные носители культуры
в) ценности и предположения
г) основные базовые принципы

6. Распределите методы исследования организационной культуры по соответствующим стратегиям исследования.
Соотнесите элемент, соответствующий категории выбрав вариант из списка А
а) методы этнографической экспедиции
б) метод включенного наблюдения

в) метод клинического исследования

г) метод информационно-целевого анализа текстов

Список А

а) Метафорическая или языковая стратегия

б) Холистическая стратегия

7. Отметьте методы количественной стратегии исследования организационной культуры:

Выберите все правильные ответы (один или несколько)

а) метод аналитической обработки и «свертывания» содержания информации

б) метод включенного наблюдения

в) метод репертуарных решеток

г) методы эмпирических исследований

8. Выберите один правильный ответ

Отношение количества сотрудников, сознательно придерживающихся принятой в компании организационной культуры, к общему количеству работников — это:

а) глубина организационной культуры

б) широта понимания и использования организационной культуры

в) гармоничность организационной культуры

г) устойчивость организационной культуры.

9. Выберите один правильный ответ

Количество и устойчивость важных убеждений, которые разделяют работники организации:

а) глубина организационной культуры

б) широта организационной культуры

в) гармоничность организационной культуры

г) плотность организационной культуры

10. Выберите один правильный ответ

Сила организационной культуры определяется:

а) степенью принятия членами организации основных ценностей коллектива

б) степенью формализации организационных норм

в) количеством уровней иерархии организационных связей

г) особенностями системы служебных статусов

3 Выполнение практических работ

Задания для практических работ, теоретические и методические материалы для самостоятельного изучения представлены в методических указаниях к практическим занятиям.

Тема практического занятия «Формирование и изучение организационной культуры»

1. Выявление элементов духовной культуры организации

Описание ситуации

С целью закрепления знаний о составляющих корпоративной культуры, развития навыков диагностики существенных характеристик корпоративной культуры предлагается провести исследование элементов духовной культуры конкретной организации (по материалам, полученным в ходе практики или профессиональной деятельности обучающегося

Постановка задачи

1 Заполните перечень позиций по каждому из пяти разделов предлагаемой формы.

2 Поясните выявленные элементы корпоративной культуры, положительные и отрицательные стороны их влияния на поведение персонала.

№	Содержание разделяемого персоналом элемента
1	Верования и предположения
	1.
	2.
	3.
2.	Вещи материального мира
	1.
	2.
	3.
3.	Выражения
	1.
	2.
	3.
4.	Мысли и чувства
	1.
	2.
	3.
5.	Действия
	1.
	2.

	3.

2. Перемены в развитии работников

Организация «Перекресток» разрабатывала мероприятия по развитию бизнеса и по увеличению рабочих мест, но неожиданно изменение экономической ситуации вынудило ее сократить объем производства и уволить часть работников. Даже название предыдущей программы – «Развитие карьеры работников» – было неподходящим после массовых увольнений. Компания знала, что уже не может обещать развитие карьеры, так как оно предполагает движение вверх, а это было невозможно. Оставшиеся работники были обеспокоены сохранением своего рабочего места, а сама компания работала в медленно развивающейся среде.

Учитывая возникшие проблемы, компания изменила программу и назвала ее «Обогащение карьеры». Разрабатывалась программа для того, чтобы помочь служащим найти смысл в их текущей работе, увеличить эффективность и удовлетворенность от работы, развить новые навыки и быть лучше подготовленным к выполнению обязанностей в будущем. Участие в программе было добровольным, повышение зарплаты и повышение по службе не гарантировались, но программа позволяла работникам взять на себя больше ответственности за развитие своей собственной карьеры.

Ключевыми этапами подготовки программы были следующие.

Подготовка. Эта фаза включает самооценку знаний, умений, способностей, оценку их организацией и постановку целей в области карьеры.

Совместное планирование. Работник и его менеджер совместно анализируют результаты оценки и составляют «план обогащения карьеры» на следующий год.

Рассмотрение плана. Менеджер представляет план комитету по планированию. Комитет сообщает работнику результаты своего анализа, где обозначены доступные для организации дополнительные шаги в области карьеры работников, возможности роста и варианты выбора.

Осуществление. За осуществление плана отвечает работник, но менеджеры всегда могут прийти на помощь, если это необходимо.

Анализ результатов. Результаты анализируются и составляется план на следующий год.

До недавнего времени существовала такая точка зрения: если служащий верен организации, то работа ему гарантирована. Сегодня это не так. Служащие должны понимать бизнес организации, его цели и потребности так же хорошо, как свои собственные. Это необходимо для того, чтобы обеспечить соответствие между личными целями и целями организации.

Вопросы

1. Каковы достоинства и недостатки новой программы «Обогащение карьеры»?

2. Что бы вы добавили в эту программу, этапы ее разработки и почему?

3. Рассмотрите ситуацию, определите, какие виды ритуалов используются в компании.

Ситуация «Культура компании РУСАЛ»

Объединенная компания, крупнейший в мире производитель алюминия и глинозема, создана в марте 2007 г. в результате объединения компании РУСАЛ, занимавшей третье место в мире по производству алюминия, группы СУАЛ, входившей в десятку крупнейших мировых производителей алюминия, и глиноземных активов швейцарской компании Glencore. В состав компании входят предприятия по добыче бокситов и нефелиновой руды, производству глинозема, алюминия и сплавов, фольги и упаковочных материалов на ее основе, а также энергоактивы. На пяти континентах в 19 странах мира на предприятиях компании работают 100 тыс. человек.

Главной целью, которую ставит перед собой компания, является обеспечение ее устойчивого развития как глобальной корпорации, лидера мировой алюминиевой отрасли. В документах компании записано:

«Мы намерены создать международную диверсифицированную энергометаллургическую корпорацию, которая, используя доступ к энергоресурсам, мощную научно-исследовательскую базу и профессионализм сотрудников, сможет обеспечить лидерство созданной компании по целому ряду новых направлений по добыче сырья и производству металлов. Мы считаем, что быть лидером не только почетно, но и очень ответственно. Лидеры задают тон, определяют динамику развития целых отраслей и стран, создают ценности и изменяют историю. На них равняются. Мы видим свою миссию в том, чтобы развитие нашего бизнеса способствовало социальноэкономическому процветанию регионов и стран нашего присутствия. Мы стремимся стать компанией, которой гордятся сотрудники, их дети, население стран и регионов, где расположены предприятия Объединенной компании. Уверены, что таких стран и регионов в скором времени станет еще больше».

О выработке единых корпоративных правил в компании РУСАЛ задумались еще на стадии ее создания, объединить в одно целое предприятия, разбросанные по всей стране, можно лишь с помощью единых стандартов, требований и культуры общения. Именно поэтому одновременно с созданием компании началась работа над корпоративным кодексом. Она продолжалась почти пять лет и закончилась приемом этого важного документа на одной из конференций компании в Красноярске. Однако к тому времени

корпоративная культура уже практически сформировалась и начала действовать, поэтому принятый кодекс лишь закрепил уже существующие отношения внутри компании и определил их дальнейшие пути развития.

Сегодня в РУСАЛе существует свой микроклимат, который можно назвать доброжелательно-деловым. Прежде всего здесь не принято мешать работе других людей, поэтому все перекуры проходят в определенных местах, а все совещания — в переговорных комнатах. При этом они редко проходят в угрюмом молчании, как правило, совещание — это обмен мнениями, совместное нахождение путей решения вопроса, а не холодный отчет о проделанной работе и угрюмо-покорное прослушивание мнения руководства.

Всем сотрудникам РУСАЛа постоянно напоминают: «не будьте занудами», компания приветствует легкость в общении, но не терпит легкости в отношении к делу; «мы все делаем одно дело, мы все — одна большая семья». В компании существует принцип сквозной коммуникации: каждый сотрудник РУСАЛа в любой момент может обратиться напрямую к любому руководителю (вплоть до генерального директора компании) с вопросом или предложением и получить на него подробный ответ. Главное, чтобы вопрос был по адресу, а предложение — по делу. Впрочем, если и произошла ошибка, то она легко исправима: вопрос будет переадресован тому руководителю, который сможет на него ответить. Руководство компании всячески подчеркивает, что заинтересовано в умных, коммуникабельных, амбициозных сотрудниках, способных решать задачи любой сложности.

Кстати, как и в большинстве западных компаний, большую роль при общении внутри РУСАЛа играет электронная почта. Именно с ее помощью можно связаться с большинством менеджеров и топ-менеджеров компании. Их адреса, так же как и адреса любого сотрудника или менеджера, можно легко найти на корпоративном портале. При этом никакого панибратства между сотрудниками и руководством компании нет. Иерархия выстроена четко и никогда не нарушается. Если же разногласия между коллегами все-таки возникли, то их урегулированием уже занимается специальный комитет по этическим проблемам.

Отдельно имеет смысл сказать об отношении к новым сотрудникам. Первым письмом, которое он получает по электронной почте, является поздравление с вступлением в ряды сотрудников РУСАЛа и с первым рабочим днем. Кроме того, на рабочем месте находятся буклеты и материалы, из которых можно почерпнуть много интересной и полезной информации. Затем в течение трех месяцев в отношении нового сотрудника действует специальная программа, цель которой — помочь человеку адаптироваться на новой работе.

Тем не менее все усилия компании пока еще не дали желаемого результата. Не очень сложный анализ интернет-ресурсов показывает,

что система внутренних взаимоотношений эффективно работает лишь на уровне менеджеров и практически не работает на предприятиях, среди рабочих, которые по-прежнему предпочитают обсуждать проблемы между собой или на внутригородских интернет-форумах, а не с руководством. И это в крупных городах, а там, где предприятия компании являются градообразующими, ситуация с общением в цепочке «начальник — подчиненный» и того хуже. Конечно, руководство компании все это очень хорошо понимает, но пока еще не смогло выработать пути решения данной проблемы.

4. В больших компаниях со сложной иерархией очень много маленьких и больших знаков отличий, разделяющих уровни управления друг от друга. Иногда эти знаки отличия сильно бросаются в глаза. Такими могут быть качество отделки или размер кабинета, уровень персонального автомобиля. Но есть такие, на которые сотрудник не обращает особого внимания, пока не спустится или не поднимется на другой уровень. Например, таким знаком отличия может быть офисная мебель для сотрудников разного уровня.

Какие ещё факты показывают статус сотрудника в корпоративной иерархии?

Какие изменения вы рекомендуете произвести организации, если она стремится избавиться от ярко выраженной корпоративной иерархии?

5. Специалист в области корпоративной культуры Э. Шейн считает, что ее формирование обусловлено влиянием пяти первичных и пяти вторичных факторов.

Разделите приведенные ниже восемь факторов на эти две группы.

1.Точки концентрации внимания высшего руководства. Объект, о котором постоянно говорят, обсуждают руководители, постепенно превращается в предмет внимания большинства сотрудников организации и включается в число норм, на основе которых формируется поведение членов организации.

2. Организационная структура управления. В зависимости от типа структуры распределения работ между подразделениями, отдельными сотрудниками, делегирования полномочий у работников формируется впечатление о доверии руководства.

3. Система передачи информации и информационные процедуры. В любой организации поведение сотрудников регламентируется различными процедурами и нормами. Их регулярность, повторяемость создают определенный климат в организации.

4. Реакция руководства на критические ситуации, возникающие в организации. От того, как руководители подходят к разрешению проблем и кризисных ситуаций, во многом зависит формирование системы ценностей организации.

5. Отношение к работе и стиль поведения руководителей. Руководители занимают особое положение в организации, на них обращено повышенное внимание сотрудников, следовательно, стиль их поведения, отношение к работе приобретают характер эталона для поведения в организации.

6. Критерии оценки деятельности, учитываемые при поощрении сотрудников. Сотрудники организации осознают, за что они получают вознаграждение либо наказание, формируют для себя представление о системе приоритетов и ценностей.

7. Формализованные положения о философии, смысле существования организации, сформулированные в виде принципов, кредо и должным образом доведенные до каждого члена организации, способствуют формированию корпоративной культуры, адекватной миссии организации.

Раздел 3. Коммуникации в культуре организации

1 Устный опрос на лекции или практическом занятии

Перечень вопросов для устного опроса:

1. Что означает «коммуникативная компетентность» организации и какова ее роль в управлении организацией?

2. Охарактеризуйте коммуникации как один из основных элементом организационной культуры.

3. Чем отличаются модели развития групп С. Роббинса и А. Такмана?

4. Какими преимуществами обладает команда по сравнению с группой?

5. Назовите переменные, которые влияют на динамику и эффективность работы группы.

6. Назовите элементы организационной культуры, которые могут быть представлены в социальных сетях

7. Какие советы можно дать менеджеру для повышения эффективности группы?

2 Тестирование по результатам освоения лекционного материала и самостоятельной работы

Тестирование проводится для определения степени усвоения материалов лекций, а также выполнения самостоятельной работы в рамках часов, отведенных на самостоятельную работу обучающихся, в СУО «Moodle».

Перечень примерных вопросов для тестирования:

1. Выберите один правильный ответ

Что такое эффект синергии?

а) существенное усиление или ослабление потенциала отдельных участников коллективного процесса

б) взаимодействие внешней и внутренней среды организации

в) сложное взаимодействие индивидуальной и групповой эффективности

2. Выберите один или несколько правильных ответов

Что относится к факторам, которые содействуют сплоченности группы?

а) внешняя угроза

б) успех

в) общие цели

г) легкость вступления в группу

3. Выберите один или несколько правильных ответов

Каковы причины объединения людей в неформальную группу?

а) осуществление целей организации

б) чувство принадлежности

в) повышение зарплаты

г) реализация личных целей

4. Выберите один или несколько правильных ответов

Что является источниками групповой эффективности?

а) организационная культура

б) навыки

в) групповые нормы

г) роли

5. Выберите один правильный ответ

Организационная культура может формироваться:

а) только с помощью целенаправленного управленческого воздействия

б) только спонтанно при длительном взаимодействии людей

в) как непосредственно коллективом, так и с помощью целенаправленного управленческого воздействия

г) только при участии профессионального психолога или социолога.

6. Выберите один правильный ответ

Роль руководителя в формировании организационной культуры:

а) очень завышена исследователями и на самом деле ничтожна

б) является единственной направляющей силой для создания организационной культуры, ее поддержания и развития

в) оказывает сильное влияние посредством формирования внутренней интеграции, выбора методов коммуникаций, распределению статусов, правил служебных отношений между сотрудниками и т. д.

г) среди приведенных выше суждений нет правильного ответа

7. Выберите один правильный ответ

Этапом формирования организационной культуры НЕ является:

а) определение миссии организации

б) определение основных базовых ценностей

в) формулирование стандартов поведения

г) выбор наиболее эффективной технологии производства

8. Выберите один правильный ответ

Определение миссии организации, основных ценностей, формулировка стандартов поведения ее членов, описание традиций и символики есть:

а) поддержание организационной культуры

б) формирование организационной культуры

в) изменение организационной культуры

г) развитие организационной культуры

9. Выберите один или несколько правильных ответов

Отметьте части света, в которых распространена организационная культура конкретных истин:

Выберите все правильные ответы (один или несколько)

а) Латинская Америка

б) Евразия

в) Азия

г) Западная Европа

10. Соотнесите роли, обеспечивающие решение поставленной задачи в группе, с функционалом: соедините элементы групп А и В попарно

Группа А

а) оценивающий;

б) последователь;

в) инициатор.

Группа В

а) предлагает новые решения, вносит предложения, касающиеся поставленного группе задания;

б) сравнивает деятельность отдельных членов и всей группы, актуальность ситуации с целями;

в) подхватывает новую идею, инициативу, расширяет и углубляет ее.

3 Выполнение практических работ

Задания для практических работ, теоретические и методические материалы для самостоятельного изучения представлены в методических указаниях к практическим занятиям.

Тема практического занятия «Использование коммуникационных технологий»

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

Участники группы не испытывают влечения к совместной работе, каждый сам за себя, нет необходимого обмена информацией.

Участники группы не могут найти общего языка, спорят по поводу формулировок решений, процедурных вопросов.

Работа в группе идет вяло, безынициативно. Участники группы не могут распределить обязанности между собой.

Несколько участников группы конфликтуют по поводу лидерства.

Лидер группы не способен организовать ее работу, не обладает стратегическими способностями.

Группа выражает недовольство поведением лидера, саботирует его указания.

Необходимо предположить:

— на каком этапе группообразования оказались не учтены личностные свойства участников группы, что и привело к перечисленным проблемам;

— каковы пути разрешения проблем;

— в соответствии с описанными характеристиками исполнителей командных ролей предположите, какими позитивными качествами и недостатками будут обладать эти исполнители.

2. Интересный опыт Розничная сеть МТС (ЗАО «Русская телефонная компания»), крупнейший операторский ритейлер в России, объявляет о победе внутренней социальной сети «МТС Лайф», уникальной для российского ритейла коммуникационной площадки для сотрудников, в номинации «Электронные СМИ. Социальные медиа» конкурса «Лучшее Корпоративное Медиа — 2012».

Социальная сеть «МТС Лайф», реализованная на платформе Даофис, представляет собой многофункциональную площадку для совместной работы внутри компании, в рамках которой сотрудники филиалов розничной сети МТС по всей России делятся экспертной информацией, обмениваются документами, координируют работу

проектных групп, генерируют и обсуждают идеи — сами формируют контент ресурса. Сеть доступна через веб-браузер с компьютера, планшета или смартфона, что позволяет всегда оставаться на связи с коллегами и получать ответы на интересующие вопросы в любое время. В ближайших планах — запуск приложения по управлению идеями и проектами и по обучению персонала через игровой модуль.

Проект по созданию корпоративной «базы знаний» и обеспечению постоянного доступа к ней каждому сотруднику розничной сети МТС стартовал в августе 2011 г. Сегодня в этой социальное сети зарегистрировано более 10 000 пользователей в 2600 салонах МТС по всей России.

«Для корпоративной коммуникационной площадки розницы МТС мы выбрали формат социальной сети, который соответствует социальному профилю персонала нашей компании, где средний возраст сотрудников не превышает 30 лет. Инновационный формат позволяет нам оперативно обмениваться текущей информацией по рабочим проектам и мгновенно получать обратную связь по любым решениям руководства. Важно отметить, что соцсеть показала себя как эффективный инструмент управления крупной компанией — мы создали уникальный ресурс, позволяющий не только накапливать и сохранять лучшие практики, опыт всех сотрудников розничной сети МТС, но и предлагать персоналу удобные и оптимальные возможности по использованию наработанной экспертизы коллег и выбору лучшего решения для действующих и новых проектов. Признание “МТС Лайф” лучшим социальным медиа подтверждает, что решение одними из первых в России внедрить такую коммуникационную площадку было верным», — отметил генеральный директор розничной сети МТС Андрей Кленин.

Вопросы:

1. Какие ценности транслирует компания МТС своим сотрудникам?
2. Какие управленческие задачи можно решить, используя данный способ общения с персоналом?
3. Как Вы думаете, какие эффекты получит организация от использования корпоративной социальной сети?

3. Заполнить таблицу, используя предложенные утверждения

Таблица - Сравнительные характеристики типов структур управления

Бюрократический тип	Органический тип	Четко определенная иерархия

Утверждения

1. Постоянная смена лидеров (групповых или индивидуальных) в зависимости от решаемых проблем

2. Система обязанностей и прав

3. Система норм и ценностей, формируемая в процессе обсуждений и согласований

4. Разделение каждой задачи на ряд процедур

5. Процессный подход к решению проблем

6. Обезличенность во взаимоотношениях

7. Возможность самовыражения, саморазвития

8. Жесткое разделение трудовых функций

9. Временное закрепление работы за интегрированными проектными группами

4. Соревнование

Чтобы повысить эффективность действий работников в организации, их вовлекают в соревнование. Какое из приведенных ниже положений, касающихся соревнования, является правильным? Почему?

А. Поскольку считается, что человек стремится одержать над другими верх, его следует вовлекать в соревнование.

Б. Соревнование нередко повышает коэффициент полезного действия человека в трудовой деятельности. Однако человек, не имеющий перспективы победить в соревновании, постепенно отказывается от него. Соревнования, проводимые в течение длительного времени, не только не повышают, а, наоборот, понижают эффективность работы людей.

В. В соревновании только часть работников напрягают свои силы, вкладывают душу в работу. Большинство же не меняет привычного для себя трудового ритма. Поэтому соревнование почти не изменяет коэффициента полезного действия работников.

5. Изучить ситуацию и ответить на вопросы

Типографию научно-производственного объединения уже пять лет возглавляет г-жа Писарева. Она очень активна и все силы отдает работе. Вот что она говорит: «С утра до вечера я на ногах. Я все должна делать сама, потому что даже незначительная ошибка обходится нам дорого. Иногда я очень устаю, но ведь работа доставляет радость! Мои сотрудницы отзывчивы и исполнительны, прекрасно информируют меня обо всех проблемах. Чтобы не допускать ошибок, они показывают мне все материалы, прежде чем отдать в печать. Перед верстkой я проверяю сигнальный экземпляр. Сотрудницы постоянно уточняют у меня отдельные детали задания. Оригиналы изданий они отдают мне на хранение, чтобы они не пропали. В конечном счете, я ведь несу ответственность за все, что происходит в типографии.

Мой начальник, заместитель директора объединения, может быть уверен в продуктивной работе типографии. Он по мере возможностей

заботится о нас, недавно приобрел новый компьютер, правда, гораздо важнее была бы покупка мощного ксерокса.

У него много работы, и мы здесь его не видим и не слышим. Раз в две недели он заглядывает и спрашивает, все ли в порядке, пьет с девочками чай с принесенными им конфетами и уходит. После таких встреч у меня и моих сотрудниц всегда поднимается настроение. Наш начальник очень обаятельный человек».

Вопросы для обсуждения:

1 Что неправильно в действиях руководителя типографии Писаревой?

2 Какой стиль руководства она демонстрирует?

3 Как вы оцениваете покупку заместителем директора нового компьютера? Что вы скажете о его стиле руководства?

6. Вы являетесь менеджером и устанавливаете определенные цели для выполнения работы. У неформального лидера Вашей команды свои цели к выполнению данной работы, противоречащие вашим целям (вся команда следует за лидером). Вы знаете, что достижение этих целей повлечет за собой необратимые последствия. Что Вы сделаете, чтобы переубедить лидера? Будете ли Вы делать так, чтобы лидер потерял свои позиции?

Раздел 4. Влияние организационной культуры на управление организацией

1 Устный опрос на лекции или практическом занятии

1. Какие виды организационных компетенций вы знаете? Раскройте их сущность.
2. При каких обстоятельствах у организации возникает необходимость развивать компетенции исполнительности, внутренней интеграции, гибкости, проактивности?
3. Каковы характерные особенности процессов разработки и реализации управленческого решения?
4. Чем вызвана необходимость внимания к организационной культуре в рамках процесса разработки и реализации управленческого решения?
5. Какие международные факторы и каким образом влияют на организационную культуру?
6. Какие аспекты национальной культуры оказывают влияние на организационную культуру компании?
7. Какие меры способствуют адаптации в межкультурной организационной среде?

2 Тестирование по результатам освоения лекционного материала и самостоятельной работы

Тестирование проводится для определения степени усвоения материалов лекций, а также выполнения самостоятельной работы в рамках часов, отведенных на самостоятельную работу обучающихся, в СУО «Moodle».

Перечень примерных вопросов для тестирования:

1. Выберите один правильный ответ

Организационная культура – это:

а) ответственность и этика

б) набор допущений, убеждений, ценностей и норм, которые разделяются всеми членами организации

в) свод правил

2. Выберите один правильный ответ

Которая из переменных, предложенных Г. Хофштедом для определения особенностей национальных деловых культур, отражает отношение общества к неравенству в социальном положении людей?

а) индивидуализм - коллективизм

б) малая – большая дистанция власти

в) неприятие (избегание) неопределенности

г) женственность – маскулинность

3. Выберите один правильный ответ

Что является важнейшим экономическим измерителем эффективности организационной культуры?

а) повышение производительности труда

б) психологический комфорт персонала

в) снижение текучести персонала

4. Выберите один правильный ответ

Кратковременный найм персонала, узкая специализация, количественное и быстрое продвижение по карьерной лестнице, интерес к человеку, только как к работнику, ясный и формальный механизм контроля, индивидуальная ответственность характеризует организационную культуру типичных … компаний:

а) японских

б) американских

в) немецких

г) китайских

5. Выберите верное утверждение (один или несколько правильных ответов):

а) организационная культура не может объединять сотрудников в силу своей формализованности

б) организационная культура объединяет работников всех подразделений и формирует у них ощущение принадлежности к организации

в) организационная культура может разобщить людей, предлагая чуждые им поведенческие практики

г) организационная культура негативно влияет на поведенческие практики людей, навязывая им чуждые ценности

6. Выберите один правильный ответ

Эффективность мероприятий по совершенствованию организационной культуры является

а) абсолютным показателем

б) относительным показателем

7. Выберите один правильный ответ

Миссия компании это:

а) привлекательная для первых лиц картина будущего организации

б) утверждение, в котором раскрывается смысл существования компании, ее отличие от других, аналогичных организаций

8. Выберите один правильный ответ

Для повышения эффективности деятельности организации совершенствование ее организационной культуры - это:

а) важный ресурс, не имеющий предела

б) важный ресурс, имеющий предел

в) ресурс, который не оказывает какого-либо заметного влияния на деятельность организации

г) не является ресурсом организационного развития

9. Выберите один правильный ответ

Повышения эффективности деятельности организации, совершенствование ее организационной культуры – это:

а) ресурс, который не оказывает какого-либо заметного влияния на деятельность организации

б) не является ресурсом организационного развития

с) важный ресурс, имеющий предел

д) важный ресурс, не имеющий предела

10. Определите организационные компетенции и соответствующие им ценности: соедините элементы группы А и группы В попарно

группа А

а) гибкость

б) проактивность

в) внутренняя интеграция

г) исполнительность

группа В
а) инновационность
б) конкурентность
в) взаимная обязательность
г) субординация

3 Выполнение практических работ

Задания для практических работ, теоретические и методические материалы для самостоятельного изучения представлены в методических указаниях к практическим занятиям.

Тема практического занятия «Влияние организационной культуры на эффективность организации»

1. Поставить в соответствие организационные компетенции и соответствующие им ценности и составить таблицу

Базовые организационные компетенции	Ведущие ценности
Исполнительность	
Внутренняя интеграция	
Гибкость	
Проактивность	

1. Базовые организационные компетенции
- исполнительность
- внутренняя интеграция
- гибкость
- проактивность

2. Ведущие ценности
А. Темп, скорость. Стратегичность. Инновационность
Б. Субординация. Порядок. Дисциплина
В. Единство. Целостность. Взаимная обязательность
Г. Клиентоориентированность. Инициативность. Конкурентность

2. Создание автономных самоуправляемых рабочих команд

Один из заводов фирмы «Мицубиси» осваивал поточный выпуск принципиально нового газового обогревателя для жилых помещений. Производство началось на обычной конвейерной линии с цепью контрольных пунктов. Продвижение изделия по конвейеру, таким образом, тщательно опекалось, малейшие отступления от технологии немедленно устранялись. Однако дефекты не снижались. Тогда решили создать автономные рабочие группы, побудив их участников к

самостоятельным действиям на линии. Перестройка трудового процесса потребовала серии мероприятий.

Во-первых, заводской учебный центр организовал профессиональную подготовку персонала.

Во-вторых, были созданы «мозговые» инженерные группы по два – три человека, которых разместили в конторках мастеров. Работники в случае надобности могли приходить к инженерам за консультацией. Самим инженерам рекомендовалось воздерживаться от вмешательства в деятельность рабочих на линии.

В-третьих, была проведена целенаправленная тренировка персонала на рабочих местах. После ее окончания каждый работник сдавал экзамен по вопросам технологии и при положительной оценке получал квалификационный жетон и только в этом случае допускался к работе на линии.

Как только намеченные мероприятия были выполнены, администрация завода приступила к внедрению новой организации труда на всех поточных линиях. При этом были дополнительно проделаны следующие работы:

1) уточнена технология производства по отдельным блокам. Каждой группе планировались сборка и испытание только одного блока изделия. Поскольку газовый обогреватель включал в себя шесть блоков, производственная линия дробилась на шесть автономных секций. Контроль качества поручался самим работникам, заменявшим штатных контролеров;

2) уточнена внутренняя структура рабочих групп, организованы выборы лидеров;

3) устроены репетиции деятельности групп, в ходе которых каждая группа добивалась отлаженности совместных действий, выясняла подготовленность каждого работника (при необходимости происходило обучение).

Контроль качества сводился к следующему:

1) составлялись паспорта качества по блокам. Для проверки каждого узла блока предусматривались приборы, приспособления, таблицы. Помощь в этом случае оказывали «мозговые» инженерные группы;

2) разрабатывались нормативные оценки качества на каждом переходе;

3) каждая рабочая группа готовила таблицу нормативов по блокам изделия, по которой работники обязаны были сверять результаты своих действий.

В процессе работы мастер участка и весь состав рабочих групп регулярно обсуждали проблемы качества, себестоимости и безопасности труда. Деятельность рабочих групп регулярно отражалась на сводном стенде. В результате проделанной работы новая система организации труда обеспечила сокращение в 3 раза времени,

необходимого для законченного технологического цикла, и повышение в 8 раз качества продукции.

Вопросы:

1. Каковы причины создания самоуправляемых групп?

2. Какие этапы в своем развитии прошли эти группы?

3. Почему производительность труда и качество продукции в группе резко возросли?

4. Какие нормы поведения в этих группах являются наиболее важными?

3. Ниже приведены высказывания.

Выделить из них, которые свидетельствуют о:

- благонадежности сотрудников;
- лояльности сотрудников;
- приверженности сотрудников.

1. Уборщица, заметив обрыв кабеля, сообщает об этом руководству.

2. Когда начальник отдела в командировке, специалисты часто опаздывают на работу или уходят до окончания рабочего дня.

3. Сотрудники соблюдают правила внутреннего трудового распорядка.

4. Многие инициативы руководства сотрудники встречают «в штыки».

5. Работник регулярно втайне от руководства просматривает сайты по поиску работы. Нередко коллеги слышат от него такие фразы, как «друг предлагает мне работу в его компании, вот-вот у него освободится место», «в компании N я бы уже давно стал руководителем отдела, у них карьерные возможности намного шире».

6. Сотрудник негативно отзывается о компании, в том числе о руководстве, в разговорах с коллегами, а также с клиентами/партнерами и другими сторонними лицами.

7. Сотрудник размещает в соцсетях информацию (не конфиденциальную) о важных событиях, происходящих в компании, – победы в конкурсе, новая ступень в рейтинге, реализованный благотворительный проект, корпоративный праздник и т.п.

8. Работник максимально использует продукцию или услуги своей компании.

4. Позитивная модель развития отношения работника к организации и ее культуре имеет три этапа.

Благонадежность (по В. Далю) – «прочность, твердость, несомненность, верность». Благонадежность в отношениях с компанией – соблюдение норм, целей и ценностей данной компании, следование ее требованиям и регламентам.

Лояльность – эмоционально окрашенное отношение к компании, желание быть полезным, нужным, делать как можно больше хорошего, предупреждать об опасности.

Приверженность – идентификация сотрудника с компанией, вовлеченность и личная заинтересованность в ее делах и успехах.

Согласно этой модели изучается имеющаяся степень благонадежности сотрудника, на него оказывается мотивирующее воздействие путем максимального удовлетворения его потребностей в рамках данной компании, чтобы сформировать лояльность; далее используются рациональные и эмоциональные способы воздействия на сотрудника для создания у него твердых установок, рождающих приверженность компании и ее культуре.

В логике этой модели предложите способы воздействия на сотрудников организации (например, для преподавателей вашего вуза или работников другой известной вам компании) для формирования у них лояльности и приверженности

Как вы будете учитывать организационную культуру при выборе способов воздействия на сотрудников?

5. Проанализируйте нижеприведенные утверждения.

Сформулируйте ответы и прокомментировать их.

Согласны ли вы со следующими утверждениями и вопросами?

Приведите примеры из практики действующих организаций и компаний, соответствующие каждому утверждению.

1. Управленческое решение всегда логично и рационально
2. Может ли организационная культура выполнять защитную функцию в организации?
3. Решение всегда связано с риском и неопределенностью
4. Человек проявляет больше энтузиазма в реализации решений, если он принимает его сам, а не получает «сверху»
5. Стиль принятия решения всегда связан с типом организационной культуры

6. Составьте кодекс корпоративной культуры организации, в которой вы проходили практику.

7. Большой эксперимент с «Сатурном»

Производство автомобиля «Сатурн» является наиболее эффективным экспериментом по внедрению самоуправляемых команд в США. Компания «Дженерал моторз» учредила автономное подразделение для создания нового автомобиля.

При этом ставились следующие задачи:

1) сконструировать машину, которая была бы конкурентоспособна как на внутреннем, так и на внешнем рынке;

2) вовлечь сотрудников в ее разработку и предоставить им полномочия для принятия решения.

Команда (8-15 человек) брала на себя ответственность за подбор членов, график производства, качество, работу с персоналом, составление и исполнение бюджета, техническое обслуживание оборудования, работу с поставщиками и потребителями, структуру команды, обучение персонала.

Перед началом выпуска автомобиля был проведен тренинг для участников проекта, который включал вопросы межличностного общения, разрешения конфликтов, сущности проекта, назначения самоуправляемых команд. Особенностью проекта «Сатурн» была новая система оплаты труда работников и участие рядовых сотрудников в процессе принятия решений.

Сущность данной системы оплаты труда была связана с планом 5%-го риска и вознаграждения. Это означало, что все будут получать только 95% зарплаты, а остальные 5% — тогда, когда каждый сотрудник добьется определенной производительности труда и качества работы.

Процесс создания самоуправляемых команд потребовал изменений в традиционной организационной структуре. Основу новой структуры составляли самоуправляемые команды, в каждой из которых избирался лидер (координатор). Все образованные команды объединялись в три подразделения (по разработке трансмиссии, кузова и ходовой части). Во главе каждого подразделения находились советники, которые составляли комитет производственных соратников. В состав этого комитета входили также представители профсоюза и менеджмента. Руководил структурой корпорации орган, который занимался долгосрочным планированием и разработкой политики корпорации.

С тех пор как были представлены первые автомобили «Сатурн», компания значительно увеличила производственную мощность, чтобы удовлетворить спрос на свою продукцию. Несмотря на то, что данный проект был весьма успешным, еще и сейчас существуют организационные проблемы:

- вновь нанимаемые рабочие недостаточно преданы философии самоуправляемых команд;
- в погоне за увеличением производительности труда рабочее время увеличилось до 50 ч в неделю, поэтому люди работают в состоянии стресса;
- растет недоверие к профсоюзу из-за его тесной связи с руководством компании;
- увеличивается количество недовольных тем, что членов профсоюза назначают на ключевые посты в сфере производства, которые раньше занимали члены самоуправляемых команд;

- в связи с большими затратами на обучение тренинги были сокращены с 700 до 175 ч.

Однако, несмотря на недостатки, эксперимент с «Сатурном» в целом удался, при этом прошла проверку и сама идея самоуправляемых команд.

Вопросы:

1. В чем состоит отличие самоуправляемых команд от традиционных формальных и неформальных групп?
2. Как повлияло создание самоуправляемых команд на традиционную структуру менеджмента?
3. Можно ли утверждать, что организационная культура компании соответствует представлениям о американском менеджменте?