

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«КАМЧАТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «КамчатГТУ»)

Факультет экономики и управления

Кафедра «Менеджмент»

УТВЕРЖДАЮ  
Декан факультета  
экономики и управления

 /М.Ю. Еремина/  
«19» апреля 2021 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Формирование эффективной организационной культуры»**

направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
(уровень бакалавриата)

направленность (профиль):  
«Менеджмент в туризме»

Петропавловск-Камчатский,  
2021

Рабочая программа дисциплины составлена на основании ФГОС ВО направления подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Составитель рабочей программы  
доцент кафедры «Менеджмент», к.э.н. доцент



Н.Л. Рогалева

Рабочая программа рассмотрена на заседании кафедры «Менеджмент» 15.04.2019, протокол № 8

Зав. кафедрой «Менеджмент», к. э. н., доцент



Ю.С. Морозова

«15» апреля 2021 г

## **1 Цели и задачи учебной дисциплины**

В современных условиях формирование и развитие организационной культуры является обязательным условием высокой эффективности и конкурентоспособности любой организации. Это особенно актуально в условиях стратегического управления, так как организационная культура является мощнейшим источником конкурентных преимуществ. В современных условиях крупные организации функционируют и развиваются как сложный организм, жизненный потенциал которого обеспечивает организационная культура. Она же обуславливает различия между организациями и определяет успех их функционирования и выживания в конкурентной борьбе.

**Целью** дисциплины является формирование теоретических знаний и практических навыков по формированию организационной культуры, эффективной для данной сферы бизнеса.

Основные **задачи** курса:

- ознакомление студентов с основами управления организационной культурой;
- изучение теоретических основ формирования эффективной организационной культуры;
- определение места организационной культуры в системе управления человеческими ресурсами компании;
- приобретение практических навыков диагностики организационной культуры;
- приобретение практических навыков использования коммуникационных технологий для укрепления организационной культуры;
- изучение особенностей организационной культуры компаний различных сфер деятельности;
- изучение моделей влияния организационной культуры на эффективность компании.

Методика преподавания данной дисциплины предполагает чтение лекций, проведение практических и семинарских занятий, консультаций по отдельным проблемам дисциплины.

Лекции посвящаются рассмотрению наиболее важных концептуальных вопросов: основным понятиям; теоретическим основам диагностики, анализа, формирования организационной культуры; обсуждению вопросов, трактовка которых в литературе еще не устоялась либо является противоречивой. Конкретные методики диагностики, построение профилей, выявление типов организационной культуры рассматриваются преимущественно на практических занятиях. Некоторые вопросы выносятся на самостоятельное изучение (в основном, это касается студентов заочной формы обучения).

Целью проведения практических занятий является закрепление знаний студентов, полученных ими в ходе изучения дисциплины на лекциях и самостоятельно. На практических занятиях разбираются конкретные ситуации из практики зарубежного и российского управления, проводится тестирование, обсуждаются доклады, проводятся опросы.

## **2 Требования к результатам освоения дисциплины**

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующей профессиональной компетенции:

УК-3 - Способность осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде.

Планируемые результаты обучения при изучении дисциплины, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы, представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Планируемые результаты обучения при изучении дисциплины «Формирование эффективной организационной культуры»

Код компетенции	Планируемые результаты освоения образовательной программы	Код и наименование индикатора достижения универсальной компетенции	Планируемый результат обучения по дисциплине	Код показателя освоения
УК-3	владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.	ИД-1 <sub>УК-3</sub> Знает различные приемы и способы социализации личности и социального взаимодействия. ИД-2 <sub>УК-3</sub> Умеет строить отношения с окружающими людьми, с коллегами. ИД-3 <sub>УК-3</sub> Имеет практический опыт участия в командной работе, в социальных проектах, распределения ролей в условиях командного взаимодействия.	<b>Знать:</b> – место организационной культуры в системе управления человеческими ресурсами компании; – важнейшие элементы организационной культуры и механизм их взаимодействия; – цели и ценности организационной культуры; – мотивационный механизм развития и укрепления организационной культуры; – типы организационных культур; – методы диагностики организационной культуры; – методы изменения организационной культуры; – методы поддержания организационной культуры – механизмы распространения организационной культуры	3(УК-3)1
				3(УК-3)2
				3(УК-3)3
				3(УК-3)4
				3(УК-3)5
				3(УК-3)6
				3(УК-3)7
				3(УК-3)8
				3(УК-3)9
		<b>Уметь:</b> – определять тип сотрудника, идеального для культуры компании; – диагностировать тип организационной культуры компании; – выявлять дефекты культуры организации; – моделировать развитие организационной культуры; – оценивать эффективность организационной культуры; – управлять организационной культурой.	У(УК-3)1	
			У(УК-3)2	
			У(УК-3)3	
			У(УК-3)4	
			У(УК-3)5	
			У(УК-3)6	
<b>Владеть:</b> – методами мотивации различных организационных культур; – методами диагностики организационной культуры; – методами изменения и поддержания организационной культуры.	В(УК-3)1			
	В(УК-3)2			
	В(УК-3)3			

### 3 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Формирование эффективной организационной культуры» является базовой дисциплиной в структуре основной образовательной программы, непосредственно связана и

базируется на совокупности таких дисциплин, как «Теория менеджмента», «Ведение в специальность», «Управление мотивацией персонала» и др.

Освоение дисциплины «Формирование эффективной организационной культуры» необходимо как предшествующее для изучения дисциплин: «Корпоративная социальная ответственность», «Анализ трудового потенциала».

Знания, умения и навыки, полученные обучающимися в ходе изучения курса дисциплины, могут быть использованы для при прохождении практики по получению профессиональных умение и опыта профессиональной деятельности и для подготовки выпускной квалификационной работы.

#### 4 Содержание дисциплины

##### 4.1 Тематический план дисциплины очной формы обучения

Наименование разделов и тем	Всего часов/з.е.	Аудиторные занятия	Контактная работа по видам учебных занятий			Самостоятельная работа	Формы текущего контроля*	Итоговый контроль знаний по дисциплине
			Лекции	Семинары (практические занятия)	Лабораторные работы			
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
Тема 1: Сущность и содержание организационной культуры	18	10	4	6		8	С, ПЗ	
Тема 2: Элементы организационной культуры и механизм их взаимодействия	17	8	2	6		9	С, ПЗ	
Тема 3: Типология организационных культур	16	8	2	6		8	С, ПЗ	
Тема 4: Корпоративная этика как элемент организационной культуры	14	6	2	4		8	С, ПЗ	
Тема 5: Диагностика и оценка организационной культуры	14	6	2	4		8	С, ПЗ, КС	
Тема 6: Формирование организационной культуры	14	6	2	4		8	С, ПЗ	
Тема 7: Эффективная организационная культура	15	7	3	4		8	С, ПЗ	
Дифференцированный зачет								
<b>Всего</b>	<b>108/3</b>	<b>51</b>	<b>17</b>	<b>34</b>		<b>57</b>		

\*ПЗ – практическое задание, РЗ – решение задач, КС – конкретная ситуация, С - семинар

#### 4.2 Тематический план дисциплины очно-заочной формы обучения

Наименование разделов и тем	Всего часов/з.е.	Аудиторные занятия	Контактная работа по видам учебных занятий			Самостоятельная работа	Формы текущего контроля*	Итоговый контроль знаний по дисциплине
			Лекции	Семинары (практические занятия)	Лабораторные работы			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Тема 1: Сущность и содержание организационной культуры	16	6	2	4		10	С, ПЗ	
Тема 2: Элементы организационной культуры и механизм их взаимодействия	16	6	2	4		10	С, ПЗ	
Тема 3: Типология организационных культур	16	6	2	4		10	С, ПЗ	
Тема 4: Корпоративная этика как элемент организационной культуры	15	5	1	4		10	С, ПЗ	
Тема 5: Диагностика и оценка организационной культуры	15	5	1	4		10	С, ПЗ, КС	
Тема 6: Формирование организационной культуры	15	3	1	2		12	С, ПЗ	
Тема 7: Эффективная организационная культура	15	3	1	2		12	С, ПЗ	
Дифференцированный зачет								
Всего	<b>108/3</b>	<b>34</b>	<b>10</b>	<b>24</b>		<b>74</b>		

\*ПЗ – практическое задание, РЗ – решение задач, КС – конкретная ситуация, С - семинар

#### 4.2 Содержание дисциплины

##### Тема 1. Сущность и содержание организационной культуры

###### Лекции

Предмет, цели и задачи дисциплины «Формирование эффективной организационной культуры». Место дисциплины в системе наук об управлении. Структура, содержание дисциплины и ее взаимосвязь с другими учебными дисциплинами.

Причины появления интереса к организационной культуре за рубежом. Исторический аспект развития концепции организационной культуры. Понятие организационной и корпоративной культуры. Сущностное понимание организационной культуры зарубежными и отечественными исследователями.

Уровни изучения организационной культуры по Э. Шейну: поверхностный, подповерхностный, глубинный. Объективная и субъективная организационная культура. Вертикальная и горизонтальная организационная культура. Субкультуры в организациях.

Функции организационной культуры. Основные свойства организационной культуры. Основные составляющие организационной культуры.

*Основные термины и понятия:* культура, организационная культура, корпоративная культура, культура организации, доминирующая культура, субкультуры, объективная организационная культура, субъективная организационная культура, горизонтальная организационная культура, вертикальная организационная культура, внешняя культурная среда, внутренняя культурная среда.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Каковы причины появления интереса к организационной культуре за рубежом и в нашей стране?
2. Перечислите этапы развития концепции организационной культуры.
3. В чем заключаются различия в понимании организационной культуры отечественных и зарубежных исследователей?
4. Перечислите уровни изучения организационной культуры по Э. Шейну. Охарактеризуйте каждый уровень.
5. В чем заключаются различия между объективной и субъективной организационной культурой?
6. Нужно ли, на Ваш взгляд, изучать субкультуры в организациях? Объясните почему.

### *Практические задания*

*Задание 1. Ответьте на вопросы письменно.*

1. Исследования Э. Лорана.
2. Американская организационная культура.
3. Японская организационная культура.
4. Арабская организационная культура.
5. Западноевропейская организационная культура.
6. Российская организационная культура.
7. Модель У. Оучи.
8. Банковская корпоративная культура: особенности и перспективы развития.
9. Особенности культуры организаций социальной сферы.
10. Особенности культуры производственных предприятий.
11. Особенности культуры образовательных организаций.

*Задание 2.* На основании докладов по вопросам для обсуждения, заполните таблицу 1, представленную ниже. Критерии сравнения организационных культур различных стран мира студентам необходимо определить самостоятельно.

*Таблица 1*

Сравнительная характеристика культур различных стран

Оргкультура Критерий	Американская	Японская	Арабская	Европейская	Российская
1.					
2.					
3.					
...					

*Задание 3.* Назовите минимум 5 причин появления в России интереса к проблематике организационной (корпоративной) культуры.

*Литература:* : [1]; [2]; [3];[4]

## Тема 2. Элементы организационной культуры и механизм их взаимодействия

### Лекции

Характеристики организационной культуры по С.П. Робинсу. Характеристики организационной культуры по А.Ф. Харрису и Р. Морану. Структура культуры по В.А. Спиваку. Структура культуры производства по А.А. Погорадзе.

Ценностно-нормативная структура организационной культуры: философия, миссия и политика компании. Ценности и нормы культуры.

Игровая структура организационной культуры: девизы компании, лозунги и слоганы, организационный климат, язык, игры и маневры, символы, обряды, ритуалы, мифы и легенды.

Имиджевая структура организационной культуры. Имидж организации и его формирование. Фирменный стиль (логотип, флаг, корпоративные цвета, фирменная одежда) и его носители. Репутация компании.

*Основные термины и понятия:* философия компании, миссия компании, политика компании, ценности и нормы культуры, девизы компании, лозунги, слоганы, организационный климат, язык, игры, маневры, символы, обряды, ритуалы, мифы, легенды, имидж организации, фирменный стиль, репутация компании.

### Вопросы для самоконтроля:

1. Перечислите элементы ценностно-нормативной структуры организационной культуры.
2. Перечислите элементы игровой структуры организационной культуры.
3. Перечислите элементы имиджевой структуры организационной культуры.
4. В чем заключаются различия между имиджем и репутацией компании?

### Практические задания

#### Задание 1

1. Сформируйте исходную информационную базу, необходимую руководителю при проектировании и совершенствовании организационной культуры управления компании.
2. С учетом представленной выше информации и знаний, полученных в ходе изучения таких дисциплин, как «Теория менеджмента», «Управление человеческими ресурсами», «Управление мотивацией персонала» заполните таблицу 2.

Таблица 2

### Параметры использования стилей управления в организационной культуре управления

Параметры поведения	Стиль управления		
	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Принятие решений			
Целеполагание			
Распределение обязанностей			
Использование рабочего времени			
Мотивация			
Контроль			
Управление персоналом			
Распределение инвестиций			

Задание 2. Приведите примеры доминирующей и отличающейся от нее (укажите на различия в ценностях) субкультур Вашей организации.



*Задание 3.* Перечислите минимум пять функций униформы.

*Задание 4.* Аргументируйте Вашу точку зрения по вопросу целесообразности введения фирменной одежды в организации.

*Задание 5.* Опишите имиджевую структуру корпоративной культуры Вашей организации.

*Задание 6.* Приведите два-три примера цепочки «ценность – игровая структура – имиджевая структура» Вашей организации.

*Литература:* : [1]; [2]; [3];[4];[5]

### **Тема 3. Типология организационных культур**

#### *Лекции*

Типология Р. Рюттингера. Типология М.К. Врие и Д. Миллера. Типология М. Бурке. Типология Р. Блейка и Д. Моутона. Типология У. Ноймана. Типология Г. Хофстеда. Типология К. Камерона и Р. Куинна. Типология Ч. Хэнди. Типология Т. Дила и А. Кеннеди.

*Основные термины и понятия:* ролевая культура, культура «ордена», «командная культура», «звездная культура», культура принадлежности, культура силы, культура правил, культура успеха, культура согласия, культура синтеза, клановая культура, иерархическая культура, адхократическая культура, рыночная культура.

#### *Вопросы для самоконтроля:*

1. Перечислите факторы, на основе которых Р. Рюттингер разделяет оргкультуру предприятия.
2. Какие требования предъявляют к работникам предприятия разных отраслевых культур (по Р. Рюттингеру)?
3. Какие культуры легли в основу типологии организаций и их культур канадских исследователей М.К. де Врие и Д. Миллера?

#### *Практические задания*

##### *Задание 1*

##### *Письменно ответьте на вопросы*

1. Какие векторы ценностных ориентаций возможны в культурах организации (по Р. Блейку и Д. Моутону)? Опишите типы культур в основе которых лежат данные ценностные ориентации.
2. Что лежит в основе американского типа организационной культуры У. Ноймана?
3. Перечислите «измерения», которые использовал Г. Хофстеде для описания национальной культуры.
4. Почему для практической диагностики и изучения оргкультуры наибольший интерес представляет типология К. Камерона и Р. Куинна?
5. Что лежит в основе типологии К. Камерона и Р. Куинна?
6. Перечислите типы организационной культуры по Ч. Хэнди.
7. На чем основана классификация М. Бурке?
8. Комбинацией каких факторов характеризуется каждый тип культуры в классификации Т. Дила и А. Кеннеди?

*Задание 2.* Опишите корпоративную культуру Вашей организации по модели Ф. Харриса и Р. Морана.

*Задание 3.* Аргументируйте свою точку зрения по вопросу являются ли понятия «организационная культура» и «корпоративная культура» синонимами? Если да, то почему? Если нет, то почему?

*Задание 4 «Организационная культура и смежные понятия».* Приведите не менее трех отличий понятия «организационная культура» от понятий «социально-психологический климат», «имидж фирмы», «организационное развитие»?

*Литература:* [1]; [2]; [3];[4];[5]

#### **Тема 4. Корпоративная этика как элемент организационной культуры**

##### *Лекции*

Этика бизнеса и культура организаций. Основные концепции в этике бизнеса. Структура этики бизнеса: макро- и микроэтика. Проблемы макро- и микроэтики. Способы повышения уровня этичности организации. Профессиональная этика. Корпоративный кодекс компании.

*Основные термины и понятия:* этика бизнеса, религиозная этика, макроэтика, микроэтика, профессиональная этика, этичность организации, корпоративный кодекс компании.

##### *Вопросы для самоконтроля:*

1. Раскройте сущность понятия «этика бизнеса».
2. Перечислите основные концепции в этике бизнеса.
3. Перечислите проблемы макроэтики.
4. Перечислите проблемы микроэтики?

##### *Практические задания*

*Задание 1.* Выразите свою точку зрения по спорной ситуации, представленной ниже.

Большинство этических дилемм, ассоциируемых с различными видами профессиональной этики (медицинская, журналистская, бизнеса и т.д.), включает некий вид противоречия между функционально-дифференцируемой универсальной. Универсальная этика относится к нормам поведения, которые являются обязательными для всех людей независимо от их профессиональной принадлежности или социальных функций.

Ответьте на вопросы:

1. Какому этическому правилу – функционально-дифференцированному или универсальному – должен последовать принимающий этическое решение?
2. Что такое «медицинская этика»?
3. Что представляет собой журналистская этика?
4. Приведите примеры этичного и неэтичного ведения бизнеса.

*Литература:* [1]; [2]; [3];[4];[5]

#### **Тема 5. Диагностика и оценка организационной культуры**

##### *Лекции*

Этапы диагностики оргкультуры. Инструменты диагностики: анализ документов, обход

фирмы, анкетирование персонала организации, наблюдение, интервью, опросы, метод контрольных вопросов. Модель исследования организационной культуры. Репутационный аудит.

Методы диагностики организационной культуры: методика К. Камерона и Р. Куинна, методика Т. Дила и А. Кеннеди, методика Г. Хофстида, методика критериев оценки (методика АТАГ), модель Д. Денисона. Визуализация организационной культуры (построение профилей). Условия успешной диагностики. Методологические и методические проблемы диагностики организационной культуры.

Диагностика корпоративной культуры при анализе внутреннего состояния в стратегическом планировании.

Оценка организационной культуры. Этапы оценки.

*Основные термины и понятия:* диагностика, анкетирование, наблюдение, интервью, опросы, метод контрольных вопросов, репутационный аудит, профиль организационной культуры, стратегическое планирование.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Перечислите этапы диагностики оргкультуры.
2. Перечислите методы и инструменты диагностики оргкультуры. Раскройте суть каждого метода.
3. Объясните, зачем необходимо проводить диагностику оргкультуры.
4. Что такое «репутационный аудит» и каково его назначение.
5. Какие проблемы возникают при изучении оргкультур?

#### *Практические задания*

*Задание 1.* На основе ценностей, выделенных ниже, сформулируйте философию Вашей организации.

Все ценности можно разбить на три группы:

1. Смысложизненные (представления о добре и зле, счастье, цели и смысле жизни).
2. Универсальные:
  - витальные (жизнь, здоровье, личная безопасность, благосостояние, семья, родственники, образование, квалификация, правопорядок и т.д.);
  - общественного признания (трудолюбие, социальное положение и т.д.);
  - межличностного общения (честность, бескорыстность, доброжелательность);
  - демократические (свобода слова, совесть, партийность, национальный суверенитет и т.д.).
3. Партикулярные:
  - привязанность к малой родине, семье;
  - фетишизмы (вера в Бога, стремление к абсолюту).

*Задание 2.* Практикующее упражнение «Организационная культура учебной группы».

*Цель:* научить студентов подмечать и формулировать составляющие содержания отношений организационной культуры для ее описания в соответствующих терминах.

*Процедура:*

*Шаг 1.* В течение 5-10 минут студенты индивидуально заполняют прилагаемую форму «Организационная культура».

*Шаг 2.* В течение 10-15 минут в малых группах студенты составляют общий согласованный перечень позиций по каждому из пяти разделов прилагаемой формы.

#### Форма «Организационная культура»

1. Важные и разделяемые ценности и предположения.

•

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- 2. Разделяемы ценности материального мира.
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- 3. Разделяемые выражения
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- 4. Разделяемые действия.
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- 5. Разделяемые мысли и чувства.
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**Примечание.** Сформулированные пп. разделов 1-5 должны, с одной стороны, быть разделяемы большинством членов вашей группы и должны, с другой стороны, отличать вашу группу от других, ей подобных.

**Шаг 3.** В аудитории под руководством преподавателя обсуждаются и обобщаются позиции малых групп и в течение 10 минут вырабатывается сводное для всей группы описание ее культуры.

**Задание 2.** Проанализируйте конкретную ситуацию и ответьте на вопросы.

### **Конкретная ситуация «Проблемы качества на электромеханическом заводе»**

По мере того как громадный грузовик перекрывал его путь на завод, Александр Крылов приходил во все большее расстройство. Его группе была поручена разработка сложного прибора для управления суперсовременным электропоездом, планируемым для пассажирских перевозок на новой скоростной магистрали между двумя столицами. Пока еще качество созданного прибора значительно уступало не только зарубежным образцам, но и тем, которые разрабатывались другими группами на заводе. В группе Александра что-то шло не так, и положение надо было исправлять. Не опоздает ли он из-за этого медленно ползущего грузовика на совещание группы, которое он назначил на начало рабочего дня и на котором он хотел обсудить с группой проблемы качества?

Александра интересовало, может ли вибрация поезда еще больше повлиять на качество работы создаваемого прибора. Этим ему и хотелось поделиться с группой. На совещании все достаточно скептически отнеслись к сомнению Александра по поводу влияния вибрации. Он еще не закончил своего объяснения, как Сергей Григорьевич Тяглов, директор завода, вошел в помещение лаборатории, где проходило совещание. Александр немедленно встал и пошел ему навстречу для формального приветствия. Несмотря на то, что Александр сразу же предоставил слово вошедшему директору, Сергей Григорьевич попросил руководителя группы не прерывать своего выступления. Это несколько обнадежило Александра и он с еще большим энтузиазмом стал развивать свою идею.

В ответ на выступление Александра директор сказал: «Вообще-то такое может случиться. Нужно определить, какова вероятность такого исхода и что следует сделать в этой ситуации». Ведущий конструктор Владимир Петрович Ельников первым предложил, чтобы группа провела новые испытания прибора на вибростенде в течение определенного времени и только после этого вернулись к обсуждению проблемы. Группа согласилась с тем, что Александр должен продолжать руководить работой группы в ходе этих испытаний.

Испытания показали, что сомнения Александра не были напрасными. В результате группа запросила помощь главного конструктора, прошедшего обучение и стажировку на аналогичном заводе в одной из иностранных фирм. На заводе Василия Петровича Звягинцева знали как высококлассного специалиста по решению подобных технических проблем. Александр вышел на Василия Петровича через одного своего старого друга, работавшего в группе главного конструктора. Звягинцев вместе со своим прежним коллегой, который был уже на пенсии, но продолжал преподавать в вузе, предложил ряд изменений в конструкции прибора, которые значительно приблизили его к установленному стандарту.

Продвинувшись в решении проблемы качества, Александр со своей группой продолжил совершенствование прибора, и сдал его приемной комиссии на неделю раньше установленного срока.

#### ***Вопросы к конкретной ситуации:***

1. Какие аспекты организационной культуры вы подметили в этой ситуации? Какие общие ценности и верования разделяются участниками событий?

2. Как вы прокомментировали бы субкультуру в группе Александра? Считаете ли вы данную субкультуру группы поддерживающей или мешающей заводу выполнить порученное задание? Почему? Объясните свою позицию.

3. Что вы могли бы сказать о том, каким образом поддерживается существующая на заводе организационная культура?

4. Соответствует ли, по вашему мнению, существующая оргкультура целям и стратегии завода?

5. Как в целом вы охарактеризовали бы организационную культуру на заводе?

*Литература:* [1]; [2]; [3];[4];[5]

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

### *Лекции*

Стратегии изучения культуры компании. Принципы формирования организационной культуры компании. Основные признаки формирования организационной культуры. Процесс создания организационной культуры компании. Подходы к формированию организационной культуры. Факторы формирования организационной культуры.

Поддержание организационной культуры. Преобразование организационной культуры. Управление изменениями организационной культуры. Основные факторы, влияющие на изменение оргкультуры. Формализация оргкультуры.

*Основные термины и понятия:* преобразование оргкультуры, формирование оргкультуры, поддержание оргкультуры.

### *Вопросы для самоконтроля:*

1. Перечислите источники формирования оргкультуры.
2. Перечислите этапы процесса формирования оргкультуры. Раскройте суть каждого этапа.
3. С какими проблемами может столкнуться компания при формировании организационной культуры?

### *Практические задания*

*Задание 1.* Приведите примеры разных «языков» в различных организациях. Приведите примеры разных «языков» в Вашей организации.

*Задание 2.* Приведите примеры лозунгов предприятий Вашего города.

*Задание 3.* Приведите примеры лозунгов для Вашей организации. Если лозунги отсутствуют, сформулируйте их самостоятельно.

*Задание 4.* Приведите примеры легенд Вашей организации.

*Задание 5.* Приведите примеры игр и маневров в Вашей организации.

*Задание 6.* Основываясь на материалах лекций по теме «Элементы организационной культуры и механизм их взаимодействия», заполните таблицу 3.

*Таблица 3*

### **Типы ритуалов и последствия их применения**

Тип ритуала	Возможный повод	Возможные последствия
Ритуал продвижения		
Ритуал ухода		
Ритуал усиления		
Ритуал обновления		
Ритуал разрешения конфликта		
Ритуал единения		
Ритуал вхождения		

*Задание 7.* Приведите примеры ритуалов Вашей организации.

*Задание 8.* Выделите положительные и отрицательные функции ритуалов.

*Литература:* [1]; [2]; [3];[4];[5]

## **Тема 7. Эффективная организационная культура**

### *Лекции*

Влияние организационной культуры на эффективность деятельности компании. Модели, описывающие влияние организационной культуры на эффективность компании: модель Сате, модель Питерса-Уотермана, модель Квина-Рорбаха, модель Парсонса. Понятие эффективной организационной культуры. Ценностные термины эффективности организационной культуры управления. Оценка эффективности оргкультуры.

*Основные термины и понятия:* организационная культура, эффективная организационная культура.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Что такое «эффективная организационная культура»?
2. Перечислите модели, описывающие влияние организационной культуры на эффективность компании.
3. Перечислите этапы процесса формирования оргкультуры. Раскройте суть каждого этапа.

### *Практические задания*

*Задание 1.* Проанализируйте организационную культуру с использованием анкетной методики OCAI К. Камерона и Р. Куинна.

*Задание 2.* Используя вопросник диагностики корпоративной культуры при анализе внутреннего состояния в стратегическом планировании, проведите диагностику культуры Вашей организации, сделайте выводы.

*Задание 3.* Используя тест Ч. Хэнди для определения типа корпоративной культуры, преобладающей в организации, проведите диагностику культуры Вашей организации, определите ее тип, сделайте выводы.

*Задание 4.* Используя анкету для диагностики типа организационной культуры (вертикального или горизонтального), проведите диагностику культуры Вашей организации, определите ее тип, сделайте выводы.

*Задание 5.* Используя модель Д. Денисона, проведите диагностику культуры Вашей организации, сделайте выводы.

*Задание 6 (для выполнения в группе).* Разработайте анкету для диагностики ценностно-нормативной структуры корпоративной культуры.

*Задание 7.* Визуализируйте культуру организации, в которой Вы работаете (или вуза, в котором Вы обучаетесь).

*Литература:* [1]; [2]; [3];[4];[5]

## **5 Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся**

В целом внеаудиторная самостоятельная работа обучающихся при изучении курса включает в себя следующие виды работ:

- проработка (изучение) материалов лекций;
- чтение и проработка рекомендованной учебно-методической литературы;
- подготовка к семинарским и практическим занятиям;
- поиск и проработка материалов из Интернет-ресурсов, периодической печати;
- выполнение домашних заданий в форме творческих заданий, кейс-стади, эссе;
- подготовка презентаций для иллюстрации докладов;
- конспектирование первоисточников и учебной литературы;
- подготовка к текущему и итоговому контролю знаний по дисциплине.

Основная доля самостоятельной работы обучающихся приходится на подготовку к семинарским занятиям, тематика которых полностью охватывает содержание курса. Самостоятельная работа по подготовке к семинарским занятиям предполагает умение работать с первичной информацией.

### *5.1 Примерная тематика рефератов*

1. Современная практика управления знаниями.
2. Приобщение персонала к организационной культуре компании.
3. Управление репутацией компании.
4. Теория недобросовестного найма.
5. Сильные и слабые организационные культуры.
6. Социализация как метод поддержания организационной культуры.

7. Изменение организационной культуры.
8. Связь организационной культуры со стратегией организации.
9. Сохранение и поддержание оргкультуры.
10. Типология организационной культуры.
11. Связь организационной культуры с организационной структурой управления.
12. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности компании.
13. Имидж организации как элемент организационной культуры.
14. Организационная культура и защита персональных данных работника.
15. Система корпоративных стандартов компании.
16. Корпоративное поведение и управление конфликтами.
17. Исследования национальных различий в оргкультуре Э. Лорана.
18. Подбор, адаптация, подготовка менеджеров-экспатриантов.
19. Организационная культура как важнейший ресурс антикризисного управления.
20. Особенности культуры российских организаций.
21. Кадровая политика и ее новые ценности в период кризиса организации.
22. Влияние организационной культуры на эффективность мотивации труда.
23. Обучающиеся культуры и обучающиеся лидеры.

## **6 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

### ***6.1. Структура фонда оценочных средств***

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине «Формирование эффективной организационной культуры» представлен в приложении к рабочей программе дисциплины и включает в себя:

- перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы, перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы;
- описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания;
- типовые контрольные задания или материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций;
- методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

### ***6.2 Вопросы для проведения промежуточной аттестации по дисциплине (дифференцированный зачет)***

1. Сущность и содержание организационной культуры. Виды организационных культур.
2. Уровни изучения организационной культуры по Э. Шейну.
3. Субкультуры в организациях.
4. Функции организационной культуры. Основные свойства организационной культуры.
5. Основные составляющие организационной культуры.
6. Характеристики организационной культуры.
7. Ценностно-нормативная структура организационной культуры.
8. Игровая структура организационной культуры.
9. Имиджевая структура организационной культуры.
10. Типология организационных культур Р. Рюттингера.
11. Типология организационных культур М.К. Врие и Д. Миллера.



12. Типология организационных культур М. Бурке.
13. Типология организационных культур Р. Блейка и Д. Моутона.
14. Типология организационных культур У. Ноймана.
15. Типология организационных культур Г. Хофстеда.
16. Типология организационных культур К. Камерона и Р. Куинна.
17. Типология организационных культур Ч. Хэнди.
18. Типология организационных культур Т. Дила и А. Кеннеди.
19. Этика бизнеса и культура организаций.
20. Профессиональная этика. Корпоративный кодекс компании.
21. Диагностика организационной культуры: этапы, инструменты.
22. Методы диагностики организационной культуры.
23. Оценка организационной культуры. Этапы оценки.
24. Формирование организационной культуры.
25. Понятие эффективной организационной культуры. Оценка эффективности оргкультуры.
26. Особенности организационной культуры различных стран мира.
27. Модели организационной культуры.
28. Лидерство и профессионализм менеджеров в формировании и развитии организационной культуры.

## **7 Рекомендуемая литература**

### **7.1 Основная литература**

1. Пономарева, Е. В. Организационное поведение и управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Е. В. Пономарева. — Санкт-Петербург : ИЭО СПбУТУиЭ, 2012. — 269 с. — ISBN 978-5-94047-489-0. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/64042> (дата обращения: 10.08.2021). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
2. Цуглевич В.Н. Корпоративный менеджмент в условиях нестабильного рынка. – М.: Экзамен, 2003. – 320 с. (ч.з. –25 экз., аб. – 4 экз.)

### **7.2 Дополнительная литература**

3. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник:/ Герчикова И.Н.- 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2 004. – 511 с. – 12 экз.
4. Виханский О.С. Менеджмент: учебник:/ О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Экономистъ, 2006 (2004, 2002). - 288с. – 24 экз.
5. Веснин В. Р. Менеджмент в схемах и определениях: учеб. пособие/ Веснин В. Р. - М.: Проспект, 2012. - 128 с. – 16 экз.

## **8 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. Журнал «Российский журнал менеджмента»: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [www.rjm.ru](http://www.rjm.ru)
2. Всем, кто учится: обзоры сайтов, учебники по экономике и управлению – <http://www.alleng.ru>
3. Федеральный образовательный портал «Экономика, Социология, Менеджмент»: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.ecsocman.edu.ru>
4. Электронно-библиотечная система «ЛАНЬ»: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://e.lanbook.com/>
5. Электронно-библиотечная система «eLibrary»: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.elibrary.ru>

6. Электронная библиотека диссертаций РГБ: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.diss.rsl.ru>

7. Электронная библиотека GrebennikOn: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://grebennikon.ru/>

## **9 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Методика преподавания данной дисциплины предполагает чтение лекций, проведение практических (семинарских) занятий, групповых и индивидуальных консультаций по отдельным (наиболее сложным) специфическим проблемам дисциплины. Предусмотрена самостоятельная работа обучающихся, а также прохождение аттестационных испытаний промежуточной аттестации.

*Лекции* посвящаются рассмотрению наиболее важных концептуальных вопросов: основным понятиям; теоретическим основам разработки управленческих решений, организации их эффективной реализации; обсуждению вопросов, трактовка которых в литературе еще не устоялась либо является противоречивой. В ходе лекций студентам следует подготовить конспекты лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; пометить важные мысли, выделять ключевые слова, термины; проверять термины, понятия с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь; обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии.

Конкретные методики, модели, методы и алгоритмы разработки управленческих решений рассматриваются преимущественно на практических занятиях.

*Целью проведения практических занятий* является закрепление знаний обучающихся, полученных ими в ходе изучения дисциплины на лекциях и самостоятельно. Практические занятия проводятся в форме семинаров; на них разбираются конкретные ситуации из практики зарубежного и российского управления, проводится тестирование, обсуждаются доклады, проводятся опросы. На учебных занятиях семинарского типа студенты выполняют проработку рабочей программы, уделяя особое внимание целям и задачам, структуре и содержанию дисциплины; конспектирование источников; работу с конспектом лекций; подготовку ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы, работу с текстами официальных публикаций; решение практических заданий.

При изучении дисциплины используются интерактивные методы обучения, такие как:

### **1. Лекция:**

– проблемная лекция, предполагающая изложение материала через проблемность вопросов, задач или ситуаций. При этом процесс познания происходит в научном поиске, диалоге и сотрудничестве с преподавателем в процессе анализа и сравнения точек зрения;

– лекция-визуализация - подача материала осуществляется средствами технических средств обучения с кратким комментированием демонстрируемых визуальных материалов (презентаций).

### **2. Семинар:**

– тематический семинар - этот вид семинара готовится и проводится с целью акцентирования внимания обучающихся на какой-либо актуальной теме или на наиболее важных и существенных ее аспектах. Перед началом семинара обучающимся дается задание – выделить существенные стороны темы, или же преподаватель может это сделать сам в том случае, когда обучающиеся затрудняются проследить их связь с практикой. Тематический семинар углубляет знания студентов, ориентирует их на активный поиск путей и способов решения затрагиваемой проблемы.

– проблемный семинар - перед изучением раздела курса преподаватель предлагает обсудить проблемы, связанные с содержанием данной темы. Накануне обучающиеся получают задание отобрать, сформулировать и объяснить проблемы. Во время семинара в условиях групповой дискуссии проводится обсуждение проблем.

### 3. Игровые методы обучения:

– анализ конкретных ситуаций (КС). Под конкретной ситуацией понимается проблема, с которой тот или иной обучаемый, выступая в роли руководителя или иного профессионала, может в любое время встретиться в своей деятельности, и которая требует от него анализа, принятия решений, каких-либо конкретных действий. В этом случае на учебном занятии слушателям сообщается единая для всех исходная информация, определяющая объект управления. Преподаватель ставит перед обучаемыми задачу по анализу данной обстановки, но не формулирует проблему, которая в общем виде перед этим могла быть выявлена на лекции. Обучающиеся на основе исходной информации и результатов ее анализа сами должны сформулировать проблему и найти ее решение. В ходе занятия преподаватель может вводить возмущающее воздействие, проявляющееся в резком изменении обстановки и требующее от обучаемых неординарных действий. В ответ на это слушатели должны принять решение, устраняющее последствие возмущающего воздействия или уменьшающее его отрицательное влияние.

В целом внеаудиторная *самостоятельная работа студента* при изучении курса включает в себя следующие виды работ:

- проработка (изучение) материалов лекций;
- чтение и проработка рекомендованной учебно-методической литературы;
- поиск и проработка материалов из Интернет-ресурсов, периодической печати;
- выполнение домашних заданий в форме кейс-стади, тестов, творческих заданий, докладов, рефератов;
- подготовка презентаций для иллюстрации докладов и представления результатов анализа конкретных ситуаций;
- конспектирование первоисточников и учебной литературы;
- подготовка к текущему, промежуточному и итоговому контролю знаний.

Основная доля самостоятельной работы студентов приходится на подготовку к практическим занятиям, тематика которых полностью охватывает содержание курса. Самостоятельная работа по подготовке к практическим занятиям по дисциплине «Формирование эффективной организационной культуры» предполагает умение работать с первичной информацией.

### **10 Курсовой проект (работа)**

Не предусмотрена.

### **11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационно-справочных систем**

#### ***11.1 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса***

- электронные образовательные ресурсы, представленные в п. 8 данной рабочей программы;
- использование слайд-презентаций;
- интерактивное общение с обучающимися и консультирование посредством электронной почты.

#### ***11.2 Перечень программного обеспечения, используемого при осуществлении образовательного процесса***

При освоении дисциплины используется лицензионное программное обеспечение:

- текстовый редактор Microsoft Word;
- пакет Microsoft Office

- электронные таблицы Microsoft Excel;
- презентационный редактор Microsoft Power Point.

### ***11.3 Перечень информационно-справочных систем***

- справочно-правовая система Консультант-плюс <http://www.consultant.ru/online>
- справочно-правовая система Гарант <http://www.garant.ru/online>

### **12 Материально-техническое обеспечение дисциплины**

– для проведения занятий лекционного типа, практических (семинарских) занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, самостоятельной работы учебная аудитория № 7-406 с комплектом учебной мебели на 36 посадочных мест; ноутбуком, пакетами прикладных программ (общего назначения), телевизором, подключением к локальной сети университета, подключением к сети Интернет, стендом по охране труда.

– для самостоятельной работы обучающихся предусмотрены аудитория № 7-305, оборудованная 5 рабочими станциями с доступом к сети «Интернет», электронным библиотекам, электронной информационно-образовательной среде организации, комплектом учебной мебели на 29 посадочных мест.