

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Борисова Виктория Валерьевна  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 29.10.2025 16:19:44  
Уникальный программный ключ:  
8d665791f4048370b679b22cf26583a2f341522e

**Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования**  
**«МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ»**

**УТВЕРЖДАЮ:**

**Ректор**  
**НОЧУ ВО «МПИ»**



**В. Борисова**

подпись

**12» апреля 2023 г.**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**Управление организационной культурой**

**направление подготовки**  
**38.03.02 Менеджмент**

**Профиль подготовки:**  
**Кадровый менеджмент**

Квалификация (степень) выпускника – *бакалавр*

**Форма обучения**  
*очно-заочная*

**Москва 2023 г.**

# 1. Перечень планируемых результатов изучения дисциплины, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

В рамках освоения основной профессиональной образовательной программы бакалавриата обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине «Управление организационной культурой»

| Код и наименование компетенций                                                                                          | Индикаторы достижения компетенции                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПК-4 Способен планировать кадровое обеспечение организации                                                              | ИПК-4.1 Анализирует бизнес-процессы для определения оптимальной численности персонала.                                                                            |
| ПК-8 Способен участвовать в управлении проектом, программой по развитию и построению профессиональной карьеры персонала | ИПК-8.2 Организует групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, проводит диагностику организационной культуры |

## 2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Учебная дисциплина Б1.В.14 «Управление организационной культурой» относится к части формируемой участниками образовательных отношений цикла Б.1 «Дисциплины (модули)».

## 3. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость (объем) дисциплины «Управление организационной культурой» составляет 4 зачетные единицы.

### Объём дисциплины по видам учебных занятий (в часах) – очно-заочная форма обучения

| Вид учебной работы                     | Всего часов  | Семестры     |          |
|----------------------------------------|--------------|--------------|----------|
|                                        |              | 8            | -        |
| <b>Аудиторные занятия (всего)</b>      | <b>32</b>    | <b>32</b>    | <b>-</b> |
| В том числе:                           | -            | -            | -        |
| Лекции                                 | 16           | 16           | -        |
| Практические занятия (ПЗ)              | 16           | 16           | -        |
| Семинары (С)                           | -            | -            | -        |
| Лабораторные работы (ЛР)               | -            | -            | -        |
| <b>Самостоятельная работа (всего)</b>  | <b>76</b>    | <b>76</b>    | <b>-</b> |
| В том числе:                           | -            | -            | -        |
| Курсовой проект (работа)               | -            | -            | -        |
| Контрольная работа                     | -            | -            | -        |
| Реферат                                | 10           | 10           | -        |
| Подготовка к практическим занятиям     | 56           | 56           | -        |
| Вид промежуточной аттестации – экзамен | <b>36</b>    | <b>36</b>    | <b>-</b> |
| Общая трудоемкость час / зач. ед.      | <b>144/4</b> | <b>144/4</b> | <b>-</b> |

## 4. Содержание дисциплины

#### 4.1. Разделы дисциплины и трудоемкость по видам учебных занятий

| №<br>п/п       | Раздел/тема<br>Дисциплины                                                                      | Общая<br>трудоемкость | Виды учебных занятий, включая<br>самостоятельную работу обучающихся, час |                         |                                            |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------|
|                |                                                                                                |                       | Контактная работа                                                        |                         | Самостоятель-<br>ная работа<br>обучающихся |
|                |                                                                                                | Всего                 | лекции                                                                   | практические<br>занятия |                                            |
| 1.             | Тема 1. Понятие<br>организационной<br>культуры                                                 | 11                    | 2                                                                        | -                       | 9                                          |
| 2.             | Тема 2. Структура<br>организационной<br>культуры                                               | 14                    | 2                                                                        | 3                       | 9                                          |
| 3.             | Тема 3. Адаптация к<br>организационной<br>культуре                                             | 11                    | 2                                                                        | -                       | 9                                          |
| 4.             | Тема 4. Виды<br>организационной<br>культуры                                                    | 14                    | 2                                                                        | 3                       | 9                                          |
| 5.             | Тема 5. Организационная<br>культура и управление                                               | 15                    | 2                                                                        | 3                       | 10                                         |
| 6.             | Тема 6. Взаимодействие<br>культур внутри<br>организации                                        | 15                    | 2                                                                        | 3                       | 10                                         |
| 7.             | Тема 7. Влияние<br>организационной<br>культуры на<br>эффективность<br>деятельности организации | 14                    | 2                                                                        | 2                       | 10                                         |
| 8.             | Тема 8. Формирование и<br>развитие (оптимизация)<br>культуры организации                       | 14                    | 2                                                                        | 2                       | 10                                         |
| <b>Всего</b>   |                                                                                                | <b>108</b>            | <b>16</b>                                                                | <b>16</b>               | <b>76</b>                                  |
| <b>Экзамен</b> |                                                                                                | <b>36</b>             | <b>-</b>                                                                 | <b>-</b>                | <b>-</b>                                   |
| <b>Итого</b>   |                                                                                                | <b>144</b>            |                                                                          |                         |                                            |

#### 4.2. Содержание разделов дисциплины

##### Тема 1. Понятие организационной культуры

Организационная культура как часть общей национальной культуры, ее духовная и материальная составляющая. Организационная культура как составляющая организационных отношений. Понятие и сущность культуры организаций. Понятие культурной среды организации. История исследований феномена организационной культуры. Теоретические подходы к изучению организационной культуры. Особенности рассмотрения феномена организационной культуры в зарубежных и отечественных исследованиях. Неоднозначность влияния культуры на организационные процессы. Функции организационной культуры.

##### Тема 2. Структура организационной культуры

Организационная культура как совокупность общественно прогрессивных норм,

правил и стандартов, принятая и поддерживаемая в области организационных отношений. Глубина существования культуры. Подходы к пониманию уровней проявления организационной культуры. Выделение уровневой структуры по степени осознания культурных проявлений (поверхностный уровень, осознанный, глубинный, бессознательный). Структурные компоненты организационной культуры, их особенности, социально-психологическая характеристика.

### **Тема 3. Адаптация к организационной культуре**

Понятие процесса социальной адаптации к организационной культуре. Формы и уровни адаптации. Особенности процесса адаптации к принципиально новой культурной среде. Концепция культурного шока К. Оберга. Механизмы и трудности адаптации к организационной культуре. Этапы культурной адаптации. Виды адаптации.

### **Тема 4. Виды организационной культуры**

Социально-психологическая характеристика культуры различных социальных организаций. Особенности организационной культуры в зависимости от сферы и рода деятельности организации, их формы собственности, занимаемого положения на рынке или в обществе. Менталитет в организационной культуре. Исследования Г. Хофштеде. Роль национальных и этнических установок в организационной культуре. Традиционные классификации организационной культуры Дилла и Кеннеди, Блейка и Мутона, Оучи. Современные классификации организационных культур Бурке и Ханди. Понятие «высокой» и «низкой» культуры. Признаки «здоровой и нездоровой» организационной культуры.

### **Тема 5. Организационная культура и управление**

Система власти в современной организации как форма многоканальной зависимости организации. Роль организационной культуры в разрешении базовых организационных противоречий. Организационная культура, как фактор, обуславливающий формирование в организации общего культурного пространства. Системы и основания организационной власти. Взаимосвязь власти, влияния и культуры организации. Формы управления и организационная культура. Организационная культура и стратегии коммуникативного взаимодействия. Организационная культура как синтез общественной культуры и культуры личности. Личная культура руководителя. Социокультурная компетентность руководителя.

### **Тема 6. Взаимодействие культур внутри организации**

Неоднородность организационной культуры крупных организаций. Стихийные процессы образования субкультур и контркультур. Понятие субкультуры. Гендерные различия в субкультуре. Учет гендерных различий при определении культуры. Особенности взаимодействия разных возрастных групп в составе одной организации. Возрастные и профессиональные субкультуры. Процессы противодействия существующим культурным нормам и ценностям. Контркультура и девиантность в организации.

### **Тема 7. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности организации**

Требования эффективности к культуре организации, ее стратегии, окружению (внешней среде) и технологиям (внутренней среде). Взаимосвязь культуры и организационной стратегии. Необходимость инновационной культуры, основывающейся на индивидуальной инициативе, риске, высокой интеграции, нормальном восприятии конфликтов и широком горизонтальном общении. Организационная культура как фактор эффективности деятельности. Взаимосвязь уровня культуры и ее престижа и конкурентоспособности. Организационная культура как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать подразделения организации и отдельных лиц на общие цели. Параметры эффективной организационной культуры.

### **Тема 8. Формирование и развитие (оптимизация) культуры организации**

Формирование организационной культуры с учетом требований степенности, эволюционного характера ее развития и осуществляется определенного комплекса мер. Принципы формирования организационно культуры. Особая роль и ответственность руководителя организации в формировании организационной культуры. Формулирование стратегии. Ошибки при формировании организационной культуры. Факторы, сопровождающие процесс ее формирования. Анализ организационных процессов и

необходимость культурных изменений. Управление процессом культурных изменений. Роль руководителя и возможности привлечения внутренних и внешних консультантов. Основные этапы изменений организационной культуры. Использование позитивных моментов в существующей культуре и опора на них при проведении преобразований. Анализ практики развития организационной культуры. Отечественный и зарубежный опыт развития организационной культуры.

#### **4.3. Практические занятия / лабораторные занятия**

|            |                                                                                    |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Занятие 1. | Тема 2. Структура организационной культуры                                         |
| Занятие 2. | Тема 4. Виды организационной культуры                                              |
| Занятие 3. | Тема 5. Организационная культура и управление                                      |
| Занятие 4. | Тема 6. Взаимодействие культур внутри организации                                  |
| Занятие 5. | Тема 7. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности организации |
| Занятие 6. | Тема 8. Формирование и развитие (оптимизация) культуры организации                 |

### **5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

#### **5.1. Основная литература**

1. Лапкина, А. Г. Организационная культура : учебное пособие : [16+] / А. Г. Лапкина, В. А. Цыганков ; Омский государственный технический университет. – Омск : Омский государственный технический университет (ОмГТУ), 2019. – 124 с. : ил., табл. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=682981>

2. Семенов, Ю.Г. Организационная культура : учебное пособие / Ю.Г. Семенов. - Москва: Логос, 2006. - 256 с. - ISBN 5-98704-108-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=84740>

#### **5.2. Дополнительная литература**

1. Семенов, А. К. Организационное поведение : учебник / А. К. Семенов, В. И. Набоков. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2021. – 272 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621937>

2. Бабосов, Е. М. Управление персоналом: учебное пособие для вузов / Е. М. Бабосов, Э. Г. Вайнилович, Е. С. Бабосова. – Минск : ТетраСистемс, 2012. – 288 с. : табл., схем. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=111916>

#### **5.3. Лицензионное программное обеспечение**

1. Microsoft Windows 10 Pro
2. Microsoft Office 2007

#### **5.4. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

1. Компьютерные информационно-правовые системы «Консультант» <http://www.consultant.ru>, «Гарант» <http://www.garant.ru>.
2. Официальный интернет-портал правовой информации <http://pravo.gov.ru>.
3. ЭБС «Университетская библиотека онлайн» <https://biblioclub.ru/index.php>
4. Научная электронная библиотека <http://www.elibrary.ru>
5. Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» <http://ecsocman.hse.ru>
6. База данных по кадровому делопроизводству <https://www.kadrovik-praktik.ru>
7. Административно-управленческий портал <http://www.aup.ru/>
8. Деловой журнал «Управление персоналом» <http://www.top-personal.ru>
9. Журнал «Кадровый менеджмент» <http://www.hrm.ru>

10. Интернет-проект «Корпоративный менеджмент» <http://www.cfin.ru>  
11. Журнал «Секрет фирмы» <http://www.sf-online.ru>, <https://secretmag.ru/>

## **6. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

1. Лекционная аудитория, аудитория для групповых и индивидуальных консультаций, оснащенная комплектом мебели для учебного процесса, учебной доской, персональным компьютером, плазменной панелью.
2. Аудитория для проведения практических и семинарских занятий, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенная комплектом мебели для учебного процесса, учебной доской, персональным компьютером, плазменной панелью.
3. Аудитория для самостоятельной работы студентов, оснащенная комплектом мебели для учебного процесса, учебной доской, персональными компьютерами с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета.

## **7. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины**

### **7.1. Методические рекомендации преподавателю**

Данный раздел настоящей рабочей программы предназначен для начинающих преподавателей и специалистов-практиков, не имеющих опыта преподавательской работы.

Дисциплина «Управление организационной культурой» является дисциплиной, формирующей у обучающихся частично компетенцию ПК-4, ПК-8. В условиях конструирования образовательных систем на принципах компетентного подхода произошло концептуальное изменение роли преподавателя, который, наряду с традиционной ролью носителя знаний, выполняет функцию организатора научно-поисковой работы обучающегося, консультанта в процедурах выбора, обработки и интерпретации информации, необходимой для практического действия и дальнейшего развития, что должно обязательно учитываться при проведении лекционных и практических занятий по дисциплине «Управление организационной культурой».

Преподавание теоретического (лекционного) материала по дисциплине «Управление организационной культурой» осуществляется на основе междисциплинарной интеграции и четких междисциплинарных связей в рамках образовательной программы и учебного плана по направлению 38.03.02 Менеджмент.

Подробное содержание отдельных разделов дисциплины «Управление организационной культурой» рассматривается в п.5 рабочей программы.

Методика определения итогового семестрового рейтинга обучающегося по дисциплине «Управление организационной культурой» представлена в составе ФОС по дисциплине в п 8 рабочей программы.

Примерные варианты тестовых заданий для текущего контроля и перечень вопросов к экзамену по дисциплине также представлены в п 8 рабочей программы.

Перечень основной и дополнительной литературы и нормативных документов, необходимых в ходе преподавания дисциплины «Управление организационной культурой», приведен в п.8 настоящей рабочей программы. Преподавателю следует ориентировать обучающихся на использование при подготовке к промежуточной аттестации оригинальной версии нормативных документов, действующих в настоящее время.

### **7.2. Методические указания обучающимся**

Получение углубленных знаний по дисциплине достигается за счет активной самостоятельной работы обучающихся. Выделяемые часы целесообразно использовать для знакомства с учебной и научной литературой по проблемам дисциплины, анализа научных концепций.

В рамках дисциплины предусмотрены различные формы контроля уровня достижения обучающимися заявленных индикаторов освоения компетенций. Форма текущего контроля – активная работа на практических занятиях, подготовка реферата. Формой промежуточного

контроля по данной дисциплине является экзамен, в ходе которого оценивается уровень достижения обучающимися заявленных индикаторов освоения компетенций.

Методические указания по освоению дисциплины.

Лекционные занятия проводятся в соответствии с содержанием настоящей рабочей программы и представляют собой изложение теоретических основ дисциплины.

Посещение лекционных занятий является обязательным.

Конспектирование лекционного материала допускается как письменным, так и компьютерным способом.

Регулярное повторение материала конспектов лекций по каждому разделу в рамках подготовки к текущим формам аттестации по дисциплине является одним из важнейших видов самостоятельной работы студента в течение семестра, необходимой для качественной подготовки к промежуточной аттестации по дисциплине.

Проведение практических занятий по дисциплине «Управление организационной культурой» осуществляется в следующих формах:

- анализ правовой базы, регламентирующей деятельность организаций различных организационно-правовых форм;
- опрос по материалам, рассмотренным на лекциях и изученным самостоятельно по рекомендованной литературе;
- решение типовых расчетных задач по темам;
- анализ и обсуждение практических ситуаций по темам.

Посещение практических занятий и активное участие в них является обязательным.

Подготовка к практическим занятиям обязательно включает в себя изучение конспектов лекционного материала и рекомендованной литературы для адекватного понимания условия и способа решения заданий, запланированных преподавателем на конкретное практическое занятие.

Методические указания по выполнению различных форм внеаудиторной самостоятельной работы

Изучение основной и дополнительной литературы, а также нормативно-правовых документов по дисциплине проводится на регулярной основе в разрезе каждого раздела в соответствии с приведенными в п.5 рабочей программы рекомендациями для подготовки к промежуточной аттестации по дисциплине «Управление организационной культурой». Список основной и дополнительной литературы и обязательных к изучению нормативно-правовых документов по дисциплине приведен в п.7 настоящей рабочей программы. Следует отдавать предпочтение изучению нормативных документов по соответствующим разделам дисциплины по сравнению с их адаптированной интерпретацией в учебной литературе.

Решение задач в разрезе разделов дисциплины «Управление организационной культурой» является самостоятельной работой обучающегося в форме домашнего задания в случаях недостатка аудиторного времени на практических занятиях для решения всех задач, запланированных преподавателем, проводящим практические занятия по дисциплине.

Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Управление организационной культурой» проходит в форме экзамена. Примерный перечень вопросов к экзамену по дисциплине «Управление организационной культурой» и критерии оценки ответа обучающегося на экзамене для целей оценки достижения заявленных индикаторов сформированности компетенций приведены в составе ФОС по дисциплине в п 8 рабочей программы.

Обучающийся допускается к промежуточной аттестации по дисциплине независимо от результатов текущего контроля.

## **8. Фонд оценочных средств по дисциплине**

### **8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины. Формы контроля формирования компетенций**

| Код и наименование компетенций                                                                                          | Индикаторы достижения компетенции                                                                                                                                 | Форма контроля                                                                                             | Этапы формирования (разделы дисциплины) |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| ПК-4 Способен планировать кадровое обеспечение организации                                                              | ИПК-4.1 Анализирует бизнес-процессы для определения оптимальной численности персонала.                                                                            | Промежуточный контроль: экзамен<br>Текущий контроль: опрос на практических занятиях; реферат; тестирование | Темы 1-8                                |
| ПК-8 Способен участвовать в управлении проектом, программой по развитию и построению профессиональной карьеры персонала | ИПК-8.2 Организует групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, проводит диагностику организационной культуры |                                                                                                            |                                         |

## **8.2. Показатели и критерии оценивания компетенций при изучении дисциплины, описание шкал оценивания**

### **8.2.1 Критерии оценки ответа на экзамене**

(формирование компетенции ПК-4, ПК-8., индикаторы ИПК-4.1., ИПК-8.2.)

**«5» (отлично):** обучающийся демонстрирует системные теоретические знания, практические навыки, владеет терминами, делает аргументированные выводы и обобщения, приводит примеры, показывает свободное владение монологической речью и способность быстро реагировать на уточняющие вопросы.

**«4» (хорошо):** обучающийся демонстрирует прочные теоретические знания, практические навыки, владеет терминами, делает аргументированные выводы и обобщения, приводит примеры, показывает свободное владение монологической речью, но при этом делает несущественные ошибки, которые быстро исправляет самостоятельно или при незначительной коррекции преподавателем.

**«3» (удовлетворительно):** обучающийся демонстрирует неглубокие теоретические знания, проявляет слабо сформированные навыки анализа явлений и процессов, недостаточное умение делать аргументированные выводы и приводить примеры, показывает не достаточно свободное владение монологической речью, терминами, логичностью и последовательностью изложения, делает ошибки, которые может исправить только при коррекции преподавателем.

**«2» (неудовлетворительно):** обучающийся демонстрирует незнание теоретических основ предмета, отсутствие практических навыков, не умеет делать аргументированные выводы и приводить примеры, показывает слабое владение монологической речью, не владеет терминами, проявляет отсутствие логичности и последовательности изложения, делает ошибки, которые не может исправить даже при коррекции преподавателем, отказывается отвечать на дополнительные вопросы.

### **8.2.2 Критерии оценки работы обучающегося на практических занятиях**

(формирование компетенции ПК-4, ПК-8., индикаторы ИПК-4.1., ИПК-8.2.)

**«5» (отлично):** выполнены все практические задания, предусмотренные практическими занятиями, обучающийся четко и без ошибок ответил на все контрольные

вопросы, активно работал на практических занятиях.

**«4» (хорошо):** выполнены все практические задания, предусмотренные практическими занятиями, обучающийся с корректирующими замечаниями преподавателя ответил на все контрольные вопросы, достаточно активно работал на практических занятиях.

**«3» (удовлетворительно):** выполнены все практические задания, предусмотренные практическими занятиями с замечаниями преподавателя; обучающийся ответил на все контрольные вопросы с замечаниями.

**«2» (неудовлетворительно):** обучающийся не выполнил или выполнил неправильно практические задания, предусмотренные практическими занятиями; обучающийся ответил на контрольные вопросы с ошибками или не ответил на контрольные вопросы.

### 8.2.3 Критерии оценки реферата

(формирование компетенции ПК-4, ПК-8., индикаторы ИПК-4.1., ИПК-8.2.)

**«5» (отлично):** тема реферата актуальна и раскрыта полностью; реферат подготовлен в установленный срок; оформление, структура и стиль изложения реферата соответствуют предъявляемым требованиям к оформлению документа; реферат выполнен самостоятельно, присутствуют собственные обобщения, заключения и выводы; подготовлен доклад, излагаемый без использования опорного конспекта.

**«4» (хорошо):** тема реферата актуальна, но раскрыта не полностью; реферат подготовлен в установленный срок; оформление, структура и стиль изложения реферата соответствуют предъявляемым требованиям к оформлению документа; реферат выполнен самостоятельно, присутствуют собственные обобщения, заключения и выводы; подготовлен доклад, излагаемый с использованием опорного конспекта.

**«3» (удовлетворительно):** тема реферата актуальна, но раскрыта не полностью; реферат подготовлен с нарушением установленного срока представления; оформление, структура и стиль изложения реферата не в полной мере соответствуют предъявляемым требованиям к оформлению документа; в целом реферат выполнен самостоятельно, однако очевидно наличие заимствований без ссылок на источники; подготовлен доклад, излагаемый с использованием опорного конспекта.

**«2» (неудовлетворительно):** тема реферата актуальна, но не раскрыта; реферат подготовлен с нарушением установленного срока представления; оформление, структура и стиль изложения реферата не соответствуют предъявляемым требованиям к оформлению документа; в реферате очевидно наличие значительных объемов заимствований без ссылок на источники; доклад не подготовлен.

### 8.2.4. Итоговое соответствие балльной шкалы оценок и уровней сформированности компетенций по дисциплине:

| Уровень сформированности компетенции | Оценка           | Пояснение                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Высокий                              | «5»<br>(отлично) | теоретическое содержание и практические навыки по дисциплине освоены полностью; все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены на высоком уровне; компетенции сформированы |
| Средний                              | «4»<br>(хорошо)  | теоретическое содержание и практические навыки по дисциплине освоены полностью;                                                                                                               |

|                      |                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      |                              | все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены с незначительными замечаниями;<br>компетенции в целом сформированы                                                                                                                                                                                                                                  |
| Удовлетворительный   | «3»<br>(удовлетворительно)   | теоретическое содержание и практические навыки по дисциплине освоены частично, но пробелы не носят существенного характера;<br>большинство предусмотренных программой обучения учебных задач выполнено, но в них имеются ошибки;<br>компетенции сформированы частично                                                                                                 |
| Неудовлетворительный | «2»<br>(неудовлетворительно) | теоретическое содержание и практические навыки по дисциплине не освоены;<br>большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий либо не выполнено, либо содержит грубые ошибки;<br>дополнительная самостоятельная работа над материалом не приводит к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий;<br>компетенции не сформированы |

### 8.3. Методические материалы (типовые контрольные задания), определяющие результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения

Контрольные задания, применяемые в рамках текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине, носят универсальный характер и предусматривают возможность комплексной оценки всего набора заявленных по данной дисциплине индикаторов сформированности компетенций.

#### 8.3.1. Текущий контроль (работа на практических занятиях)

(формирование компетенции ПК-4, ПК-8., индикаторы ИПК-4.1., ИПК-8.2.)

##### Примеры практических заданий и ситуаций для практических занятий

Задание 1. «Модель организаций по переменным организационной культуры». Цель работы: составить модель организаций за счет семи переменных организационной культуры, используя таблицу.

##### Модель организаций

| Переменные организационной культуры | Качественные характеристики    |                     |
|-------------------------------------|--------------------------------|---------------------|
| Японские компании                   | Типичные американские компании | Российские компании |
| Наем персонала                      | Пожизненный                    |                     |
| Продвижение                         |                                | Быстрое             |
| Карьера                             |                                | Узкая специализация |
| Механизм контроля                   | Неформальный                   |                     |
| Принятие решений                    |                                |                     |
| Ответственность                     |                                | Индивидуальная      |
| Интерес к человеку                  | Широкий                        |                     |

Задание 2. «Оценка организационной культуры организации»

Цель работы: оценить организацию на настоящий момент времени по 100 –балльной оценке, ранжируя при этом характеристики по следующим направлениям:

- важнейшие характеристики;
- общий стиль лидерства в организации;
- управление наемными работниками;
- связующая сущность организации;

- стратегические цели;

- критерии успеха.

Каждый из шести вопросов, включенных в инструмент опроса, предполагает четыре варианта ответа (А, В, С, Д). Результаты оценки внести в таблицу.

Оценка действующей организационной культуры организации

| Характеристики                        |                                                                                                                                                           | Предпоч-<br>тительное<br>состояние |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| Важнейшие<br>характеристики           | На настоящий момент времени                                                                                                                               |                                    |
| А                                     | Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего.                                              |                                    |
| В                                     | Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск.                                               |                                    |
| С                                     | Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели. |                                    |
| Д                                     | Организация четко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами.                             |                                    |
| Всего баллов                          |                                                                                                                                                           |                                    |
| Общий стиль<br>руководства            |                                                                                                                                                           |                                    |
| А                                     | Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить.                                                 |                                    |
| В                                     | Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску.                                                |                                    |
| С                                     | Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты.                                                 |                                    |
| Д                                     | Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности.                  |                                    |
| Всего баллов                          |                                                                                                                                                           |                                    |
| Управление<br>наемными<br>работниками |                                                                                                                                                           |                                    |
| А                                     | Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением коллективной работы, единодушия и участия в принятии решений.                                  |                                    |
| В                                     | Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности.                                    |                                    |
| С                                     | Стиль менеджмента организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением и конкурентоспособности и поощрением достижений.             |                                    |
| Д                                     | Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.                 |                                    |
| Всего баллов                          |                                                                                                                                                           |                                    |
| Связующая<br>сущность<br>организации  |                                                                                                                                                           |                                    |
| А                                     | Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне.                                |                                    |
| В                                     | Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах.                      |                                    |
| С                                     | Организацию связывает воедино акцент на достижение цели и выполнения задачи. Общепринятые темы – агрессивность и победа.                                  |                                    |
| Д                                     | Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации                         |                                    |
| Всего баллов                          |                                                                                                                                                           |                                    |
| Стратегические<br>цели                |                                                                                                                                                           |                                    |
| А                                     | Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие.                                   |                                    |
| В                                     | Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей.                  |                                    |

|                 |                                                                                                                                                    |  |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| С               | Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке.        |  |
| Д               | Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность. Контроль и плавность всех операций.                  |  |
| Всего баллов    |                                                                                                                                                    |  |
| Критерии успеха |                                                                                                                                                    |  |
| А               | Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, коллективной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях. |  |
| В               | Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор.                           |  |
| С               | Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха – конкурентное лидерство на рынке.                      |  |
| Д               | Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты.  |  |
| Всего баллов    |                                                                                                                                                    |  |

### Задание 3. «Формулировка миссии организации»

Изменение организационной культуры затрагивает отношения, сформировавшиеся за длительный период. Этот процесс является сложным и часто болезненным для организации. Изменения организационной культуры требуют формировать новые критерии для найма работников, изменений в системе поощрений создать новые критерии продвижения по служебной лестнице и даже пересмотреть основные ценности. Все это оказывает влияние на миссию организации. При изменении в организационной культуре возникают сложности, связанные с сопротивлением этим изменениям.

Существуют семь «ключей» для изменения организационной культуры.

1. Понимай свою культуру: невозможно изменить курс, не зная, где находишься.
  2. Поддерживай тех работников, которые имеют идеи относительно новой культуры.
  3. Ищи лучшую субкультуру в организации и распространяй ее.
  4. Не атакуй культуру в «лоб». Помогай работникам найти их собственные пути выполнения задач, и лучшая культура придет.
  5. Не рассчитывай в работе на «чудо». Лучший принцип изменений - действие.
  6. При изменениях рассчитывай на перспективу в 5-10 лет.
  7. Живи культурой, которую желаешь создать в организации. Действия всегда лучше слов.
- Цель работы: сформулировать миссию хорошо знакомой Вам организации, используя при этом вышеназванные «ключи».

Примеры формулировок миссий фирм рассмотрены в таблице.

Примеры формулировок миссий фирм

| Сфера бизнеса               | Формулировки миссий                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Банки                    | 1. «Мы экономим ваше время и деньги» 2. «Максимум внимания и заботы» 3. «Наш банк должен стать надежным международным банком, 4. предлагающим высококачественные услуги организациям и частным лицам в России и в Европе» |
| 2. Промышленные предприятия | 1. «Мы работаем на рынке измерительного оборудования» 2. «От копировальной техники к офису будущего» 3. «Два века традиций – гарантия качества»                                                                           |
| 3. Торговые фирмы           | 1. «Рынок – это ответственность всех и каждого» 2. «Все продают товары, мы продаем магазин» 3. «На шаг впереди спроса»                                                                                                    |
| 4. Рекламное агентство      | 1. «Мы работаем в информационном бизнесе»                                                                                                                                                                                 |
| 5. Салон красоты            | 1. «Мы делаем женщин красивыми»                                                                                                                                                                                           |

### Задание 4. «Организационная культура учебной группы»

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

Этапы работы:

1. В течение 15-20 минут студенты индивидуально заполняют прилагаемую форму «Организационная культура».
2. В течение 30-40 минут в малых группах студенты составляют общий согласованный перечень позиций по каждому из пяти разделов прилагаемой формы.

### **8.3.2 Текущий контроль (подготовка реферата)**

(формирование компетенции ПК-4, ПК-8., индикаторы ИПК-4.1., ИПК-8.2.)

#### **Примерные темы рефератов**

1. Национальные особенности организационной культуры.
2. Проблема формирования организационной культуры на совместных предприятиях.
3. Конфликты как следствие столкновения организационных культур.
4. Субкультуры в организации: причины формирования и проблемы согласования.
5. Организационная культура и имидж организации.
6. Фирменный стиль организации.
7. Формирование системы организационных ритуалов.
8. Особенности восприятия организационной культуры в современном российском и международном бизнесе.
9. Организационные ценности: проблема формирования и восприятия.
10. Этический кодекс организации и его роль в развитии организационной культуры.
11. «Мифология» как элемент организационной культуры.
12. Обоснование программы совершенствования организационной культуры.
13. Проявление культуры руководителя в моделях его трудового поведения.
14. Коммуникативная компетентность руководителя как основа культуры управления.
15. Проблема существования контркультур в организации.
16. Особенности формирования организационной культуры предприятий в современных российских условиях.
17. Этапы формирования культуры организации: проблемы и пути решения.
18. Основные принципы проектирования и управления культурой организации.
19. Организационная культура как способ решения проблем внутренней интеграции организации.
20. Организационная культура внешней адаптации и выживания организации.
21. Организационная культура как фактор развития организации.
22. Организационная культура и лояльность персонала.
23. Отражение организационной культуры в компенсационной политике предприятия.
24. Роль службы персонала в формировании организационной культуры.
25. Организационная культура и методы разрешения внутриорганизационных конфликтов.
26. Диагностика организационной культуры и методы ее формирования.
27. Зарубежный опыт управления организационной культурой предприятия.
28. Управленческая культура как основа социального развития организации.
29. Взаимодействие организационной культуры и организации труда персонала.
30. Консалтинг в области организационной культуры.
31. Организационная культура как фактор эффективной деятельности предприятия.
32. Организационная культура и проблемы адаптации персонала.
33. Организационная культура и карьера персонала.
34. Особенности организационной культуры в зарубежных моделях управления.
35. Организационная культура в международном бизнесе.
36. Роль основателей организации в формировании организационно культуры.
37. Динамика культуры в жизненном цикле организации.

38. Принципы и методы формирования организационной культуры вне и внутри организации.
39. Механизмы передачи организационной культур. Факторы, способствующие поддержанию организационной культуры.
40. Факторы, влияющие на изменение организационной культуры.
41. Методы изменения организационной культуры.
42. Этапы изменения организационной культуры.
43. Модель управления изменениями организационной культуры.
44. Трудности изменения организационной культуры.

### **8.3.3. Промежуточный контроль (вопросы к экзамену)**

(формирование компетенции ПК-4, ПК-8., индикаторы ИПК-4.1., ИПК-8.2.)

#### **Примерные вопросы к экзамену**

1. Понятие организационной культуры
2. Содержание организационной культуры, ее элементы.
3. Функции организационной культуры.
4. Национальные деловые культуры.
5. Типология Г. Хофштеда.
6. Типология Т.Е. Дейла и А.А. Кеннеди.
7. Типология Акоффа.
8. Типология М. Бурке.
9. Типология С. Ханди.
10. Типология Ф. Клухона и Ф.Л. Штротбека.
11. Факторы, влияющие на формирование организационной культуры.
12. Внешняя адаптация и внутренняя интеграция.
13. Методы поддержания организационной культуры.
14. Методы изменения организационной культуры.
15. Сильные и слабые культуры.
16. Соотношение понятий организационная культура и корпоративная культура.
17. Способы управления организационной культуры и рекомендации руководителям.
18. Оценка эффективности организационной культуры.
19. Методы исследования организационной культуры.
20. Сравнительный анализ понятий: организационная, корпоративная и предпринимательская культуры.
21. Горизонтальное и вертикальное измерение организационной культуры.
22. Уровни организационной культуры.
23. Структура организационной культуры.
24. Характеристики рассмотрения организационной культуры.
25. Подходы к организационной культуре по Е. Молю.
26. Факторы, влияющие на организационную культуру.
27. Жизненный цикл организационной культуры.
28. Понятие субкультура, критерии возникновения и особенности формирования.
29. Модальная и нормативная субкультуры.
30. Гендерные различия субкультуры.
31. Возрастные различия субкультуры.
32. Профессиональные субкультуры.
33. Субкультуры работников, с отклоняющимся поведением.
34. Типологии культур «Среда — Организация» (национальное в организационной культуре).
35. Типологии культур «Индивид — Организация» (индивидуальное в организационной культуре).
36. Взаимосвязь стратегии и культуры организации.
37. Показатели анализа организационной культуры.

- 38. Инструменты оценки организационной культуры.
- 39. Инструмент оценки конкурентных ценностей.