

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 29.05.2023 16:05:51  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9b2

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

**СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – ФИЛИАЛ РАНХиГС**

---

Кафедра социальных технологий

УТВЕРЖДЕНО  
Директор СЗИУ РАНХиГС  
А.Д.Хлутков

Электронная подпись

**ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ  
«Стратегия и технологии HR-менеджмента»**

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

**Б1.О.12 «Управление организационной культурой»**

38.04.03 «Управление персоналом»

заочная

Год набора - 2023

Санкт-Петербург, 2022 г.

**Автор(ы)–составитель(и):**

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

кандидат исторических наук, доцент кафедры социальных технологий Войнаровская Л.И.

**Заведующий кафедрой социальных технологий**, доктор политических наук, доцент, профессор кафедры социальных технологий И.А. Ветренко.

**РПД Б1.О.12 «Управление организационной культурой»** одобрена на заседании кафедры социальных технологий. Протокол от «30» августа 2021г. №1.

В новой редакции Протокол №9 от «27» июня 2022г.

**СОДЕРЖАНИЕ**

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	5
3. Содержание и структура дисциплины.....	6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.....	9
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине.....	16
6. Методические материалы для освоения дисциплины.....	28
7. Учебная литература и ресурсы информационно-коммуникационной сети «Интернет»	
7.1.Основная литература.....	30
7.2.Дополнительная литература.....	31
7.3.Нормативно-правовые документы и иная правовая информация.....	32
7.4.Интернет-ресурсы.....	32
7.5.Иные источники.....	33
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	33

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

1.1 Дисциплина Б1.О.12 «Управление организационной культурой» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом индикаторов достижения результатов освоения образовательной программы:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК-5	Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	УК-5.2	Способен организовать межкультурное взаимодействие с учетом этнических, религиозных, гендерных и возрастных отличий и психофизиологических особенностей
ОПК-3	Способен разрабатывать и обеспечивать реализацию стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамичной среде и оценивать их социальную и экономическую эффективность;	ОПК-3.2	Способен разрабатывать и обеспечивать реализацию стратегии и технологии управления организационной культурой

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
–	УК-5.2	на уровне знаний: психологии управления, управления организационной культурой управления мультикультурными коллективами на уровне умений: Формировать организационную культуру на основе методов психологии управления в процессе межкультурного взаимодействия на уровне навыков: сбор и обработка информации для формирования организационной культуры на основе методов психологии управления в процессе межкультурного взаимодействия
	ОПК-3.2	на уровне знаний: теоретические вопросы - организационной культуры

		- стратегического управления
		на уровне умений: разрабатывать и обеспечивать реализацию стратегии и технологии управления организационной культурой
		на уровне навыков: сбор и обработка информации для разработки и реализации стратегии и технологии управления организационной культурой

## 2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

### Объем дисциплины

Общая трудоемкость Б1.О.12 «Управление организационной культурой» составляет 2 зачетных единицы, 72 акад часа/54 астр часа

Вид работы	Трудоемкость (в акад. часах/астр часах)
<b>Общая трудоемкость</b>	72/54
<b>Контактная работа</b>	<b>10,7,5</b>
Лекции	4/3
<b>Практические занятия</b>	6/4,6
<b>Консультации</b>	-
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>58/43,5</b>
<b>Контроль самостоятельной работы</b>	<b>4/3</b>
Виды текущего контроля	Опрос, доклад, тестирование, круглый стол, эссе
<b>Вид промежуточного контроля</b>	Зачет

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.О.12 «Управление организационной культурой» предусмотрена в 3 семестре по заочной форме обучения.

Дисциплина Б1.О.12 «Управление организационной культурой» относится к числу дисциплин обязательной части Блока Б1.Б «Дисциплины (модули)» ОП ВО.

Дисциплина Б1.О.12 «Управление организационной культурой» реализуется параллельно с Б1.О.01 «Социальная политика государства и управление социальным развитием организации» (1 курс, 1 семестр заочная форма обучения).

Достижение планируемых результатов обучения служит основой для Б1.О.11 «Технологии управления развитием персонала» (2 курс, 3 - 4 семестр заочная форма обучения).

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет в 3 семестре по заочной форме обучения:

## 3. Содержание и структура дисциплины

### 3.1. Структура дисциплины

#### Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем	Объем дисциплины, час.	Форма
-------	------------------	------------------------	-------

	и/или разделов	Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СРО	текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации*
			Л/Д ОТ	ЛР/Д ОТ	ПЗ/Д ОТ	КСР		
Тема 1	Объект, предмет, задачи и содержанию дисциплины «Управление организационной культурой»	12	2				10	О, Док
Тема 2	Методологические и теоретические проблемы изучения организационной культуры	12	2				10	КС
Тема 3	Проблемы формирования и развития организационной культуры	12			2		10	О, Док
Тема 4	Проблемы диагностики организационной культуры	12			2		10	КС
Тема 5	Возможности и ограничения целенаправленного управления организационной культурой	12			2		10	О, Док
Тема 6	Проблемы управления организационной культурой в мультинациональных организациях	8					8	Эс, Т
<b>Контроль</b>		<b>4/3</b>						
<b>Промежуточная аттестация</b>								<b>За</b>
<b>Всего (акад час./астр час):</b>		<b>72/54</b>	<b>4/3</b>		<b>6/4,5</b>		<b>58/43,5</b>	

Используемые сокращения:

Л- занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся);

ЛР- лабораторные работы (вид занятий семинарского типа);

ПЗ- практические занятия (виды занятий семинарского типа за исключением лабораторных работ);

КСР- индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или)

лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации);

ДОТ- занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности;

СРО- самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

*Примечание:*

\* – *формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), доклад (Док), эссе (Эс), круглый стол (КС), тестирование (Т).*

\*\* - *формы промежуточной аттестации: зачет (За).*

**\*При реализации дисциплины с использованием ДОТ преподаватель самостоятельно адаптирует форму текущего контроля, указанного в таблице, к системе дистанционного обучения.**

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства, и том числе на портале: <https://sziu-de.ganepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

### 3.2.Содержание дисциплины

**Тема 1. Объект, предмет, задачи и содержание дисциплины «Управление организационной культурой»** (Лекция-дискуссия, опрос и выступления с докладами в ходе лекции)

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

**Тема 2. Методологические и теоретические проблемы изучения организационной культуры** (Проблемная лекция, выступления на круглом столе в ходе лекции)

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

Уровни анализа и структурные компоненты организационной культуры. Основные элементы организационной культуры. Функции организационной культуры. Свойства организационной культуры. Динамическая модель организационной культуры Э. Шейна.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Основные элементы системы «формирования и поддержания организационной культуры». Роль лидерства в формировании и развитии организационной культуры. Соответствие персонала параметрам организационной культуры. Адаптация и обучение персонала как средство поддержания организационной культуры. Мотивация персонала как элемент организационной культуры. Коммуникационные каналы и средства управления организации организационной культуры. Мифология и мифотворчество в организации. Корпоративные правила. Корпоративный кодекс как инструмент укрепления организационной культурой. Организационные обычаи и ритуалы. Внутренний PR. Корпоративные мероприятия. Функции и задачи менеджера/специалиста по организационной культуре.

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

**Тема 6. Проблемы управления организационной культурой в мультинациональных организациях.** (Самостоятельная работа с тестами и тестирования и написание эссе)

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



определяющие.

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

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

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

#### 4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

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

Тема (раздел)		Формы (методы) текущего контроля успеваемости
Тема 1	Объект, предмет, задачи и содержание дисциплины «Управление организационной культурой»	опрос, доклад демонстрирует знание объекта, предмета, задач и содержания дисциплины
Тема 2	Методологические и теоретические проблемы изучения организационной культуры	круглый стол разбирается в вопросах методологических и теоретических проблем изучения организационной культуры
Тема 3	Проблемы формирования и развития организационной культуры	опрос, доклад показывает знание основных проблем в формировании и развитии организационной культуры
Тема 4	Проблемы диагностики организационной культуры	круглый стол владеет методами диагностики организационной культуры
Тема 5	Возможности и ограничения целенаправленного управления организационной культурой	опрос, доклад демонстрирует понимание сложности процесса управления организационной культурой
Тема 6	Проблемы управления организационной культурой в мультинациональных организациях	эссе, тестирование выявляет проблемы управления организационной культурой в мультинациональных организациях; демонстрирует знания понятийного аппарата проблемы и основных характеристик процесса управления

#### **4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся**

Преподаватель оценивает уровень подготовленности обучающихся к занятию по следующим показателям:

- устные ответы на вопросы преподавателя по теме занятия;
- выступление с докладами по вопросам к опросам (дискуссиям);
- участие в обсуждении докладов;
- выполнение заданий на круглом столе;
- выполнение теста;
- написание эссе.

Критерии оценивания устных ответов на вопросы преподавателя по теме занятия:

- правильность и полнота ответа

Критерии оценивания доклада:

- степень усвоения понятий и категорий по теме;
- умение работать с документальными и литературными источниками;
- грамотность изложения материала;
- самостоятельность работы, наличие собственной обоснованной позиции.

Критерии оценивания участия в обсуждении докладов:

- умение формулировать вопрос по теме доклада;
- наличие дополнений к докладу;
- наличие собственной обоснованной позиции.

Критерии оценивания выполнения теста:

- правильность ответов на вопросы теста.

Критерии оценивания эссе:

- степень и глубина раскрытия темы;
- аргументированность точки зрения;
- полнота изложения основной идеи автора;
- краткость и ясность изложения текста;
- оригинальность изложения;
- отсутствие серьезных грамматических и стилистических ошибок.

#### **Типовые оценочные средства по темам**

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

###### **Вопросы для подготовки к опросам по темам:**

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

###### **Примерные темы для подготовки докладов:**

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

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

### **Вопросы для подготовки к круглому столу:**

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

## **Тема 3. Проблемы формирования и развития организационной культуры**

### **Вопросы для подготовки к опросам по темам:**

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

### **Примерные темы для подготовки докладов:**

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

## **Тема 4. Проблемы диагностики организационной культуры**

### **Вопросы для подготовки к круглому столу по темам:**

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

### **Примерные темы для подготовки докладов:**

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

## **Тема 5 Возможности и ограничения целенаправленного управления организационной культурой**

### **Вопросы для подготовки к опросам по темам:**

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

### **Примерные темы для подготовки докладов:**

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

## **Тема 6. Проблемы управления организационной культурой в мультинациональных организациях**

### **Вопросы для подготовки к написанию эссе и тестированию по темам:**

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

#### **Примерные темы для эссе:**

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

#### **Примерные тестовые задания для текущего контроля обучающихся**

##### **Тестовое задание № 1**

**Стремление к избеганию неопределенности указывает:**

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

##### **Тестовое задание № 2**

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

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

##### **Тестовое задание № 3**

**Эффективная организационная культура соотносится со стратегией развития организации следующим образом:**

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

##### **Тестовое задание № 4**

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

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

#### **Тестовое задание № 5**

##### **Принципы формирования организационной культуры – это:**

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

#### **Тестовое задание № 6**

##### **Возникновение трудностей при проведении изменений в культуре организации связано с:**

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

#### **Тестовое задание № 7**

##### **Изменение организационной культуры включает в себя:**

- a) изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера;
- b) изменение стиля управления кризисом или конфликтом;
- c) перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения;
- d) изменение критериев стимулирования;
- e) смену акцентов в кадровой политике;
- f) **смену организационной символики и обрядности.**

### **Темы для самостоятельного изучения**

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

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

#### **Тема 3. Проблемы формирования и развития организационной культуры**

(ответы на вопросы и задания – кейсы)

1. Как происходит процесс формирования организационной культуры в процессе развития организации? Как происходит влияние культуры на эффективность деятельности организации.

2. Каковы психологические механизмы возникновения культуры в новых группах? Определите роль значимых событий в формировании культуры организации? Какова роль лидерства в формировании и развитии организационной культуры?

3. Проследите эволюцию организационной культуры в процессе смены «жизненных циклов» организации. Какова психологическая динамика трансформационных изменений организации и ее культуры. Каковы ее особенности на разных стадиях развития организации. Назовите причины «распада» организационной культуры.

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

1. Определите основные методические подходы к изучению культуры организации.

2. Приведите примеры конкретных методик диагностики организационной культуры.

3. Какова модель клинического исследования организационной культуры Э. Шейна.

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

1. Назовите этапы процесса сформирования, поддержания и изменения организационной культуры. Какие условия определяют необходимость и возможность изменения организационной культуры.

2. Назовите основные элементы системы «формирования и поддержания организационной культуры».

3. Дайте оценку соответствия персонала параметрам организационной культуры.

4. Приведите примеры корпоративных кодексов. Почему он выступает как инструмент укрепления организационной культурой. Какие бывают организационные обычаи и ритуалы.

5. Назовите факторы, обуславливающие необходимость изменения организационной культуры.

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

1. Что такое «национальная деловая культура»?

2. Назовите слои и уровни культуры.

3. Что такое национальный менталитет и национальный характер? Как влияет национальная культура на поведение персонала.

4. Приведите примеры национальных особенностей российской деловой культуры и назовите факторы, ее определяющие.

#### **Примерная тематика эссе:**

1. Особенности формирования организационной культуры предприятий в современных российских условиях.

2. Этапы формирования культуры организации: проблемы и пути решения.

3. Основные принципы проектирования и управления культурой организации.

4. Организационная культура как способ решения проблем внутренней интеграции организации.

5. Организационная культура внешней адаптации и выживания организации.

6. Организационная культура как фактор развития организации.

7. Организационная культура и лояльность персонала.

8. Отражение организационной культуры в компенсационной политике предприятия.
9. Роль службы персонала в формировании организационной культуры.
10. Организационная культура и методы разрешения внутриорганизационных конфликтов.
11. Диагностика организационной культуры и методы ее формирования.
12. Зарубежный опыт управления организационной культурой предприятия.
13. Управленческая культура как основа социального развития организации.
14. Взаимодействие организационной культуры и организации труда персонала.
15. Консалтинг в области организационной культуры.
16. Организационная культура как фактор эффективной деятельности предприятия.
17. Организационная культура и проблемы адаптации персонала.
18. Организационная культура и карьера персонала.
19. Особенности организационной культуры в зарубежных моделях управления.
20. Организационная культура в международном бизнесе.
21. Развитие навыков кросскультурной компетентности
22. Этноцентризм, ксенофобии, стереотипы и предрассудки.
23. Кросскультурный шок и типичные ошибки общения.
24. Вербальные и невербальные коммуникации, их взаимосвязь с культурой.
25. Повышение эффективности коммуникаций.
26. Сущность кросс культурных конфликтов и причины их возникновения.
27. Особенности конфликтов, возникающих в деятельности международных корпораций в России и российских компаний, работающих с зарубежными партнерами.
28. Подходы к разрешению кросс культурных конфликтов.
29. Кросскультурная компетентность.
30. Адаптация и обучение персонала как средство поддержания организационной культуры.
31. Мотивация персонала как элемент организационной культуры.
32. Коммуникационные каналы и средства управления организации организационной культуры.
33. Мифология и мифотворчество в организации.
34. Корпоративные правила.
35. Корпоративный кодекс как инструмент укрепления организационной культурой.
36. Организационные обычаи и ритуалы и внутренний PR.
37. Кросскультурный шок и типичные ошибки общения.
38. Вербальные и невербальные коммуникации, их взаимосвязь с культурой.
39. Повышение эффективности коммуникаций.
40. Сущность кросс культурных конфликтов и причины их возникновения.
41. Особенности конфликтов, возникающих в деятельности международных корпораций в России и российских компаний, работающих с зарубежными партнерами.
42. Подходы к разрешению кросс культурных конфликтов.
43. Повышение эффективности внешних и внутренних деловых коммуникаций, отождествляемых в условиях кросскультурного взаимодействия.
44. Развитие навыков кросскультурной компетентности

## **5.Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине**

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



При реализации промежуточной аттестации в ЭО/ДОТ могут быть использованы следующие формы:

1. Устно в ДОТ - в форме устного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса).
2. Письменно в СДО с прокторингом - в форме письменного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса).
3. Тестирование в СДО с прокторингом.

## 5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Таблица 6

Компонент компетенции	Промежуточный/ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
УК-5.2	Организует межкультурное взаимодействие с учетом этнических, религиозных, гендерных и возрастных отличий и психофизиологических особенностей	Формирует управление организационной культурой на основе внедрения методов межкультурного взаимодействия, основанных на анализе этнических, религиозных, гендерных и возрастных отличий и психофизиологических особенностей
ОПК-3.2	Разрабатывает и обеспечивает реализацию стратегии и технологии управления организационной культурой	Разрабатывает стратегии и технологии управления организационной культурой и внедряет их в практику управления персоналом

### Типовые оценочные средства промежуточной аттестации

#### Вопросы к зачету:

1. Объект, предмет организационной культуры.
2. Задачи и содержание дисциплины «Управление организационной культурой».
3. История становления понятия «организационная культура».
4. Современные теоретические представления об организационной культуре.
5. Уровни анализа и структурные компоненты организационной культуры.
6. Основные элементы организационной культуры.
7. Функции организационной культуры.
8. Соотношение национальной и организационной культур.
9. Национальные деловые культуры.
10. Типологии организационных культур.
11. Влияние культуры на эффективность деятельности организации.
12. Эволюция организационной культуры в процессе смены «жизненных циклов» организации.
13. Факторы, обуславливающие необходимость изменения организационной культуры.
14. Методологические проблемы диагностики организационной культуры.
15. Основные методические подходы к изучению культуры организации.
16. Цели проведения анализа организационной культуры.
17. Модель клинического исследования организационной культуры Э. Шейна.
18. Концептуальная схема и методический комплекс социально-психологической диагностики организационной культуры.

19. Организационное развитие как целенаправленный процесс изменения культуры.
20. Основные элементы системы «формирования и поддержания организационной культуры».
21. Роль лидерства в формировании и развитии организационной культуры.
22. Функции, бизнес-процессы как показатели эффективности управления организационной культурой.
23. Ключевые показатели эффективности управления организационной культурой.
24. Национальная деловая культура.
25. Слои и уровни культуры.
26. Понятия национального менталитета и национального характера.
27. Кросс культурные коммуникации и факторы, на них влияющие.
28. Этические аспекты межкультурных коммуникаций
29. Повышение эффективности внешних и внутренних деловых коммуникаций, отождествляемых в условиях кросскультурного взаимодействия.
30. Развитие навыков кросскультурной компетентности
31. Этноцентризм, ксенофобии, стереотипы и предрассудки.
32. Кросскультурный шок и типичные ошибки общения.
33. Вербальные и невербальные коммуникации, их взаимосвязь с культурой.
34. Повышение эффективности коммуникаций.
35. Сущность кросс культурных конфликтов и причины их возникновения.
36. Особенности конфликтов, возникающих в деятельности международных корпораций в России и российских компаний, работающих с зарубежными партнерами.
37. Подходы к разрешению кросс культурных конфликтов.
38. Кросскультурная компетентность.
39. Адаптация и обучение персонала как средство поддержания организационной культуры.
40. Мотивация персонала как элемент организационной культуры.
41. Коммуникационные каналы и средства управления организации организационной культуры.
42. Мифология и мифотворчество в организации.
43. Корпоративные правила.
44. Корпоративный кодекс как инструмент укрепления организационной культурой.
45. Организационные обычаи и ритуалы и внутренний PR.
46. Корпоративные мероприятия.
47. Функции и задачи менеджера/специалиста по организационной культуре.
48. Роль руководителя в формировании организационной культуры
49. Дресс-коды.
50. Гендерный подход в управлении организационной культурой

### **Практические задания (кейсы) для зачета**

#### **Кейс 1. Диагностика организационной культуры предприятия**

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

Специалисты планового отдела, бухгалтерии, даже молодые маркетинговые аналитики начинают бегать с пирожками на тарелочках из кабинета в кабинет. Не завод, а клуб по интересам. Для них основная цель пребывания на работе — общение. Если у кого-нибудь из сотрудников случается день рождения, то работа отдела останавливается. Тут

уже не до общения с клиентами, с 15 часов дня все занимаются исключительно нарезкой салатов и поздравлениями именинника.

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

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

У начальников производственных цехов свой особый микроклимат: в кабинетах у них до сих пор висят портреты Ленина и Орджоникидзе, на совещаниях дымно и не обходится без крепкого словца. Здесь мыслят исключительно в категориях тонн и единиц выпускаемой продукции, искренне полагая, что все остальные подразделения компании существуют, чтобы загружать их производственные мощности. На верхних этажах заводууправления находится дирекция. Там светлые коридоры, ковровые дорожки, евроремонт. В приемных сидят обученные на западный манер секретари. В кабинете коммерческого директора флажки, «перпетууммобиле» и другие атрибуты, подчеркивающие статус владельца кабинета. Коммерческий директор говорит об управлении по целям, о всеобщем качестве и о запуске проекта по внедрению автоматизированной системы управления. Все это выдаетв нем выпускника программы MBA. По его мнению, компания пережила кризис и начала развиваться! Только при подведении очередных годовых итогов выяснилось, что компания не принесла владельцам ни копейки прибыли, по всем направлениям деятельности — одни убытки, а рынок, который всегда принадлежал этой компании, занят<sup>1</sup>

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

## **Кейс 2. «Исследование организационной культуры в дочерних компаниях холдинга X»<sup>2</sup>.**

Кейс посвящен обсуждению проблемы операционализации понятий в бизнес-исследованиях

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

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

1 Юртайкин Е. Прошлое никогда не умирает. Электронный ресурс. Режим доступа :[http://consulting.ru/alt\\_190/cons\\_printview](http://consulting.ru/alt_190/cons_printview)

2 Кулинкович Т.О. Кейс «Исследование организационной культуры в дочерних компаниях холдинга X» Режим доступа [http://hrm.ru/blog\\_kejjs-issledovanie-organizacionnoj-kultury-v-dochernikh-kompanijakh-kholdinga-kh\\_10BB2E](http://hrm.ru/blog_kejjs-issledovanie-organizacionnoj-kultury-v-dochernikh-kompanijakh-kholdinga-kh_10BB2E)

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

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

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

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

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

Таким образом, организационная культура каждой компании холдинга Х замерялась на основании разработанных критериев: методом наблюдения или опроса сотрудников подсчитывалась частота каждого случая в каждой компании на протяжении заданного периода и делался вывод об уровне развития организационной культуры в каждой компании. Полученные таким образом количественные данные можно было в дальнейшем сравнивать между собой, сопоставлять с аналогичными данными после проведения управленческих изменений и т. д.

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

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

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

описание всех производственных процессов могло обеспечить сотрудничество компаний в будущем.

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

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

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

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

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

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

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

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

**Итог** Как видно из кейса, исследователи А и Б изучали одну и ту же проблему. Но, в зависимости от того, как каждый из них понимал организационную культуру (что пока-

зала процедура операционализации), у них получились совершенно разные исследования. Замеры специалиста А показали, что организационная культура в компании "Стиль" значительно более развита по сравнению с компанией "Забава". В свою очередь, исследование специалиста Б, напротив, показало большую развитость организационной культуры компании "Забава". Два разных понимания организационной культуры - две разных операционализации - два разных результата - совершенно разные советы по управлению компаниями

**Вопросы по кейсу** Рекомендации какого специалиста кажутся вам более эффективными?

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

**Кейс-задача 3<sup>3</sup>.** Прочитайте текст и ответьте на вопросы

Новый сотрудник в компании «Спейс» Американская компания «Спейс» является крупной прибыльной фирмой, работающей в области высоких технологий. Она занимается разработкой и производством электронной продукции в основном для космической отрасли и специализированных 4 промышленных производств. Результаты исследований «Спейса» имеют важное значение для обеспечения национальной безопасности, а производственный научный потенциал фирмы оценивается очень высоко. Президент компании Джон Доуд в свое время был преподавателем в одном из крупных государственных университетов на кафедре электроники. После прихода в «Спейс» он быстро сделал карьеру и стал президентом фирмы. Доуд — упрямый, высокомерный руководитель, всегда нацеленный на результат. Его правила игры заключаются в том, чтобы давать сотрудникам сложные задания и поощрять самых умных и исполнительных. Если кто-то совершает промах, его тут же вызывают к президенту «на ковер». Когда Доуд уверен, что кто-либо не выполняет свою работу, он может сказать об этом прямо в лицо. Основные подразделения компании «Спейс» — производственный отдел и отдел НИОКР, являющийся гордостью Доуда. Большинство работающих на фирме — это высококвалифицированные физики. Президент убежден, что его компания будет процветать ровно столько, сколько под ее крышей имеется такой штат специалистов. И действительно, «Спейс» развивается, а для сотрудников, проявивших себя с лучшей стороны, всегда имеется возможность повышения. Вдобавок, условия работы ведущих специалистов великолепны: в их распоряжении лучшие лаборатории, их офисы удобно расположены и красиво обставлены. В конце 80-х годов компания получила правительственный заказ на разработку специализированных компьютеров. В результате многие сотрудники компании, в том числе и президент, остановились на мысли о портативном компьютере. Доуд поставил перед исследовательской группой задачу разработки самих ноутбуков и их математического обеспечения. Он и его подчиненные составили очень смелый график разработки компьютера и его вывода на рынок. В это же время Доуд принял ряд кадровых решений. В частности он назначил вице-президентом по маркетингу новую сотрудницу Сар Кэннингэм, которую переманил из крупной сбытовой компании, расположенной в Калифорнии. Там она занимала пост ведущего менеджера в отделе по сбыту комплектующих изделий и со своей работой справлялась успешно. Саре было 35 лет, она жила одна. Сара набрала в свой отдел новых сотрудников — маркетологов очень высокой квалификации, и разработка кампании по сбыту ноутбуков началась. Однако вскоре отдел маркетинга столкнулся с рядом проблем. Первым, что вызывало недоумение, были сами помещения отдела и его местоположение.

---

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

Офисы отдела маркетинга находились в пяти километрах от основных офисов компании, и хотя были опрятными и обставленными по последнему слову техники, но все равно меньше, чем у других сотрудников такого же уровня. К тому же Саре не удавалось заставить Доуда прислушаться к проблемам маркетинга: все руководство компании было с головой погружено в техническую сторону вопроса разработки нового продукта. Саре приходилось получать одобрение своих программ у исполнительной группы, в которую входили лишь инженеры. Все сложнее становилось получать затребованную информацию. Вскоре сроки реализации проекта стали расходиться с запланированными. Лучший инженер, прикрепленный к проекту Сары, был переведен на новый госзаказ. По компании поползли слухи, что проектная группа столкнулась с некоторыми трудностями, и что проект скоро закроют. 5 Джон Доуд собрал руководителей, ответственных за проект. Он был практически взбешен достигнутыми результатами и сказал: «Я не знаю, почему вы не можете заставить эту штуку работать. В вашем распоряжении лучшие умы нации. Я потратил уйму средств на проект. Если он провалится — это будет ваша вина. И каждого я поставлю персонально за это ответить». Сара обеспокоилась. Ей казалось, что критика несправедлива. Она спросила Доуда: «Вам не кажется, что ваше решение немного грубовато? В конце концов, у нас действительно есть некоторые технические затруднения, а наш лучший специалист переведен на другой проект». Доуд глянул на нее свирепо и сказал: «Сара, я не знаю, какого черта ты делала в магазине, где ты работала. Здесь мы работаем с железом, а не с тряпками. Мы работаем на результат. Это все, чего я хочу. Если ты не можешь добиться результатов, то можешь поискать себе другую работу». Потом он повернулся и вышел из комнаты. Сара не знала, что ей делать, но Джон Райе, правая рука Джима Харрисона, основателя компании, наклонился к ней и сказал: «Не переживай. Старик в своем обычном репертуаре. Это всегда случается, когда что-то идет не по плану. Он скоро будет в порядке и ты тоже». Однако Сара не была в этом уверена.

#### **Вопросы**

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

#### **Кейс-задача 4<sup>4</sup>. Прочитайте текст и ответьте на вопросы**

Перемены в «Бэнк оф Америка» «Бэнк оф Америка» был основан энергичным от- важным предпринимателем по имени А.П. Джаннини. В годы становления своего банка Джаннини особое внимание уделял человеческим ценностям, и банк хорошо обслуживал клиентов. Он хотел улучшить качество жизни в Америке при помощи предлагаемых его банком услуг и предложил идею ссуд с определенным сроком погашения. После его смерти в 1949 г. «Бэнк оф Америка» получил в наследство устойчивую репутацию внимательного к людям и новаторского учреждения. В течение 1960-70-х гг. «Бэнк оф Америка» отстал от темпов развития банковского дела. Направление усилий высшего руководства стало смещаться от заботы о людях в сторону заботы о прибылях. Многие руководители понимали, что «Бэнк оф Америка» уходит от основополагающих ценностей, которые были его силой. В 1983 г. Были собраны консультанты и аналитики из аппарата банка, чтобы проанализировать состояние организации и определить, что, по мнению сотрудников, является стержневыми убеждениями в организации. После нескольких интервью с сотрудниками консультанты и аналитики обнаружили следующее: 1. «Не иди на заведомый провал». Преобладающей была точка зрения, что неудача стоит денег. Предполагалось, что капиталовложения в новые идеи должны окупиться за счет текущих прибылей. 2. «Будь любезен с каждым». Это подразумевало, что люди не будут откровенными друг с другом. Ценные идеи часто подавлялись, потому что не поощрялись конфликты и противоречия. 6 3. «Не беспокойся о результатах работы». Широко было распространено убеждение, что

---

4 Там же

важнее старшинство по службе, а не результаты работы. 4. «Верь этому, только когда это увидишь». Работники считали, что риск и новаторство не поощряются. Высшее руководство было весьма обеспокоено и считало, что эти настроения плохо помогут компании выжить в конце 1980-х годов. Чтобы повысить конкурентоспособность «Бэнк оф Америка», руководители высшего звена приступили к работе по изменению поведения и ценностей в компании. Прежде всего, руководство установило собственную систему ценностей, включавшую следующие положения: 1) поставь на первое место клиента; 2) извлеки максимум из применения современной технологии; 3) плати и вознаграждай за результаты труда. Поскольку попытка изменить работников с помощью лозунгов, скорее всего, породила бы цинизм, с новыми ценностями сотрудников ознакомили, используя существующую структуру управления. Глава фирмы познакомил 100 руководителей высшего звена с новыми целями на совещании руководства компании. В организации были созданы курсы для ознакомления с новыми управленческими задачами и обучения новым методам обеспечения этих задач, например, измененному процессу оценки результатов работы. Затем опытные линейные руководители вели эти курсы для других линейных руководителей. Компания также уделила внимание символике организационных перемен. Был придуман значок с изображением орла в качестве отличительного знака для тех сотрудников, которые являются носителями стержневых компетенций компании. Перемены привели к положительным результатам. Исследование в течение ряда лет удовлетворенности клиентов и сотрудников показало рост лояльности.

### **Вопросы**

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

### **Шкала оценивания**

Оценка результатов производится на основе Положения о текущем контроле успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам среднего профессионального и высшего образования в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», утвержденного Приказом Ректора РАНХиГС при Президенте РФ от 30.01.2018 г. № 02-66 (п.10 раздела 3 (первый абзац) и п.11), а также Решения Ученого совета Северо-западного института управления РАНХиГС при Президенте РФ от 19.06.2018, протокол № 11.

### **«Зачтено»**

Дан полный, развёрнутый ответ на поставленный вопрос; показана совокупность осознанных знаний об объекте изучения, доказательно раскрыты основные положения (свободно оперирует понятиями, терминами, персоналиями и др.); в ответе прослеживается чёткая структура, выстроенная в логической последовательности; ответ изложен литературным грамотным языком; на возникшие вопросы преподавателя магистрант дает чёткие, конкретные ответы, показывая умение выделять существенные и несущественные моменты материала.



Практическая задача (кейс) решен правильно с обоснованием решения.

#### **«Не зачтено»**

Дан неполный ответ на поставленный вопрос, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения, допущены существенные ошибки в изложении теоретического материала и употреблении терминов, персоналий; в ответе отсутствуют доказательные выводы; речь неграмотная.

Решение практической задачи (кейса) неверное или отсутствует

Студент допускается к зачету по дисциплине в случае выполнения им всех заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины.

Зачет выставляется студенту по результатам выполненных работ в течение семестра, при условии, что оценки студента за работу в течение семестра (по всем результатам текущего контроля знаний) составляют не менее чем на 70 % «отлично» и 30 % «хорошо», пропуски занятий отсутствуют.

Зачет проводится в форме публичной защиты практической работы. Готовиться к зачету необходимо самостоятельно, последовательно, на протяжении всего периода изучения дисциплины.

Студенту необходимо выбрать одну из тем, представленных в Разделе 4.3.2. Внимательно изучить и осмыслить выбранную тему в рекомендованных учебниках и других источниках (Интернет-ресурсы, научно-методические журналы и пр.). Структурировать теоретический материал, составить план его представления. Исследуемый вопрос излагать с позиции значения для профессиональной деятельности. При этом важно показать знание не только теории вопроса, но и практическое применение. Необходимо подготовить практическую часть ответа, включающую типы и виды документов, деловых писем (не менее 7-10 примеров), отражающих специфику вопроса. Примеры текстов деловых документов должны быть подобраны из различных источников информации, в том числе с официальных сайтов организаций. В документе должны быть даны указания (пояснения) особенностей применения правил и требований документной лингвистики по исследуемому вопросу. Кроме того, необходимо представить документы с типичными ошибками, допускаемыми по исследуемому вопросу, и варианты их исправления.

Подготовить презентацию к защите (не менее 10-15 слайдов).

Защиту практической работы необходимо построить на основе требований к публичному выступлению (вступление, основная часть, заключение). Рекомендации по подготовке к публичному выступлению и оформлению презентации необходимо смотреть в методических рекомендациях по подготовке сообщений и презентаций для общественных дисциплин. Результат по сдаче зачета объявляется студентам после защиты практической работы, вносится в экзаменационную ведомость и зачетную книжку. Не зачтено проставляется в ведомости.

#### **При проведении промежуточной аттестации в СДО**

Промежуточная аттестация проводится в период сессии в соответствии с текущим графиком учебного процесса и расписанием, утвержденными в соответствии с установленным в СЗИУ порядком.

Чтобы пройти промежуточную аттестацию с прокторингом, студенту нужно:

- за 15 минут до начала промежуточной аттестации включить компьютер, чтобы зарегистрироваться в системе,
- проверить оборудование и убедиться, что связь с удаленным портом установлена.
- включить видеотрансляцию и разрешить системе вести запись с экрана

- пройти верификацию личности, показав документы на веб-камеру (паспорт и зачетную книжку студента), при этом должно быть достаточное освещение.
- при необходимости показать рабочий стол и комнату.

После регистрации всех присутствующих проктор открывает проведение промежуточной аттестации.

Во время промежуточной аттестации можно пользоваться рукописными конспектами с лекциями.

При этом запрещено:

- ходить по вкладкам в браузере
- сидеть в наушниках
- пользоваться подсказками 3-х лиц и шпаргалками
- звонить по телефону и уходить без предупреждения

При любом нарушении проверяющий пишет замечание. А если грубых нарушений было несколько или студент не реагирует на предупреждения — проктор может прервать промежуточную аттестацию досрочно или прекратить проведение аттестации для нарушителя.

Продолжительность промежуточной аттестации для каждого студента не может превышать четырех академических часов. Аттестация не может начинаться ранее 9.00 часов и заканчиваться позднее 21.00 часа.

На выполнение заданий отводится максимально 30 минут. Отлучаться в процессе выполнения заданий можно не более, чем на 2-3 минуты, заранее предупредив проктора.

В случае невыхода студента на связь в течение более чем 15 минут с начала проведения контрольного мероприятия он считается неявившимся, за исключением случаев, признанных руководителем структурного подразделения уважительными (в данном случае студенту предоставляется право пройти испытание в другой день в рамках срока, установленного преподавателем до окончания текущей промежуточной аттестации). Студент должен представить в структурное подразделение документ, подтверждающий уважительную причину невыхода его на связь в день проведения испытания по расписанию (болезнь, стихийное бедствие, отсутствие электричества и иные случаи, признанные руководителем структурного подразделения уважительными).

В случае сбоев в работе оборудования или канала связи (основного и альтернативного) на протяжении более 15 минут со стороны преподавателя, либо со стороны студента, преподаватель оставляет за собой право отменить проведение испытания, о чем преподавателем составляется акт. Данное обстоятельство считается уважительной причиной несвоевременной сдачи контрольных мероприятий. Студентам предоставляется возможность пройти испытания в другой день до окончания текущей промежуточной аттестации. О дате и времени проведения мероприятия, сообщается отдельно через СЭО Института.

### **При проведении промежуточной аттестации в СДО в форме устного или письменного ответа**

На подготовку студентам выделяется время в соответствии с объявленным в начале промежуточной аттестации регламентом. Во время подготовки все студенты должны находиться в поле включенных камер их ноутбуков, компьютеров или смартфонов. Для визуального контроля за ходом подготовки допустимо привлекать других преподавателей кафедры, работников деканата или проводить промежуточную аттестацию по подгруппам, численностью не более 9 человек.

По окончании времени, отведенного на подготовку:

- в случае проведения промежуточной аттестации в устной форме студенты начинают отвечать с соблюдением установленной преподавателем очередности и отвечают на

дополнительные вопросы; оценка объявляется по завершении ответов на дополнительные вопросы;

- в случае проведения промежуточной аттестации в письменной форме письменная работа набирается студентами на компьютере в текстовом редакторе или записывается от руки; по завершении студенты сохраняют работу в электронном формате, указывая в наименовании файла свою фамилию; файл размещается в Moodle или в чате видеоконференции;

При проведении промежуточной аттестации в ДОТ в форме устного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса) – оценка сообщается экзаменуемому по завершению ответа.

При проведении промежуточной аттестации в ДОТ в форме письменного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса) – в течение 24 часов преподаватель проверяет работы, выставляет оценки и доводит информацию до студентов.

### **При проведении промежуточной аттестации в СДО в форме тестирования**

Для выполнения тестового задания, прежде всего, следует внимательно прочитать поставленный вопрос. После ознакомления с вопросом следует приступить к прочтению предлагаемых вариантов ответа. Необходимо прочитать все варианты и в качестве ответа следует выбрать либо один либо несколько верных ответов, соответствующих представленному заданию.

На выполнение теста отводится не более 30 минут. После выполнения теста происходит автоматическая оценка выполнения. Результат отображается в личном кабинете

## **6. Методические материалы по освоению дисциплины**

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

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

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

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

### **Методические рекомендации по составлению доклада:**

Обучающийся готовит доклад в форме устного сообщения по теме дисциплины.

Предлагается следующая структура доклада:

1. Введение:

- указывается тема и цель доклада;
  - обозначается проблемное поле, тематические разделы доклада.
2. Основное содержание доклада:
- последовательно раскрываются тематические разделы доклада.
3. Заключение:
- приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.
- Доклад по регламенту составляет 10-15 мин.

### **Методические указания по организации самостоятельной работы обучающихся**

Контроль самостоятельной работы осуществляется в рамках опросов по темам, предусмотренным рабочей программой дисциплины.

#### **Вопросы для самостоятельного изучения:**

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

#### **Методические рекомендации по написанию эссе:**

Эссе – вид самостоятельной исследовательской работы студентов, с целью углубления и закрепления теоретических знаний и освоения практических навыков. Цель эссе состоит в развитии самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. В зависимости от темы формы эссе могут быть различными. Это может быть анализ имеющихся статистических данных по изучаемой проблеме, анализ материалов из средств массовой информации и подробный разбор проблемной ситуации с развернутыми мнениями, подбором и детальным анализом примеров, иллюстрирующих проблему и т.п.

В процессе выполнения эссе студенту предстоит выполнить следующие виды работ: составить план эссе; отобрать источники, собрать и проанализировать информацию по проблеме; систематизировать и проанализировать собранную информацию по проблеме; представить проведенный анализ с собственными выводами и предложениями.

Тему эссе студент выбирает из предлагаемого примерного перечня.

Структура эссе 1. Титульный лист. 2. План. 3. Введение с обоснованием выбора темы. 4. Текстовое изложение материала (основная часть). 5. Заключение с выводами по всей работе. 6. Список использованной литературы.

Требования к оформлению эссе Эссе выполняется на компьютере (гарнитура Times New Roman, шрифт 14) через 1,5 интервала с полями: верхнее, нижнее – 2; правое – 3; левое – 1,5. Отступ первой строки абзаца – 1,25. Сноски – постраничные. Таблицы и рисунки встраиваются в текст работы. При этом обязательный заголовок таблицы надо размещать над табличным полем, а рисунки сопровождать подрисуночными подписями.

При включении в эссе нескольких таблиц и/или рисунков их нумерация обязательна, обязательна и нумерация страниц. Их целесообразно проставлять внизу страницы – по середине или в правом углу. Номер страницы не ставится на титульном листе, но в общее число страниц он включается. Объем эссе, без учета приложений, не должен превышать 5 страниц. Значительное превышение установленного объема является недостатком работы и указывает на то, что студент не сумел отобрать и переработать необходимый материал.

#### **Рекомендации по подготовке к круглому столу:**

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

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

#### **Методические рекомендации по написанию теста:**

Тестирование представляет собой выполнение тестового задания (теста), состоящего из вопросов и вариантов ответов на них по темам курса. Вопросы предусматривают несколько правильных вариантов ответа. За выбор дается 4 балла. Время прохождения теста 20 минут. Напротив вопроса, обучающийся ставит отметку, выбирая «а» или «b», «с» и т.д. Следует подсчитать баллы. Тест считается пройденным, если обучающийся набрал более 60% баллов, от максимального количества

#### **Методические рекомендации по защите кейсов:**

Кейсы – это проблемные ситуации, специально разработанные на основе фактического материала для оценки умений и навыков обучающихся.

Цель метода применения кейсов - научить обучающихся, анализировать проблемную ситуацию, возникшую при конкретном положении дел, и выработать наиболее рациональное решение; научить работать с информационными источниками, перерабатывать и анализировать их.

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

## **7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"**

### **7.1. Основная литература**

1. Антоник Е.И. Корпоративная культура как инструмент управления человеческими ресурсами.[Электронный ресурс]: Приложение к журналу Вестник Забайкальского государственного университета – Электрон. текстовые данные- 2018г.№ 1. – Режим доступа: <https://e-lanbook-com.ezproxy.ranepa.ru:2443/reader/journalArticle/510883/#1>. – ЭБС издательства «ЛАНЬ»

2. Балашов А. Организационная культура. Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2016.-280 с.

3. Бирман Л. А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие.- М.: Издательский дом «Дело», 2018.- 346с.
4. Организационная культура: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. Г. Смирнова [и др.] ; под ред. В. Г. Смирновой. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 306 с.
5. Ерлыгина Е.Г, Абрамова Ю.В. Организационная культура как фактор организационной инновации.[Электронный ресурс]: Бюллетень науки и практики – Электрон. текстовые данные - 2019г. №11.- Режим доступа: <https://e-lanbook-com.ezproxy.ranepa.ru:2443/reader/journalArticle/529596/#1> . – ЭБС издательства «ЛАНЬ»
6. Леонтьева Л.С. Совокупная организационная культура как управленческий ресурс регионального развития.[Электронный ресурс]: Интеллект. Инновации.Инвестиции – Электрон. текстовые данные- 2019г.№1. - Режим доступа: <https://e-lanbook-com.ezproxy.ranepa.ru:2443/reader/journalArticle/526777/#1> . – ЭБС издательства «ЛАНЬ»
7. Марченко О.В. Значение корпоративной культуры в организации.[Электронный ресурс]: Вестник. – Электрон. текстовые данные.- Ульяновского государственного технического университета, 2018г. №4. – Режим доступа: <https://e-lanbook-com.ezproxy.ranepa.ru:2443/reader/journalArticle/526079/#1> . – ЭБС издательства «ЛАНЬ»
8. Соломатина Т.О. Организационная культура компании. Учебное пособие. -М.: Инфра-М, 2018.-624 с.

## 7.2. Дополнительная литература

1. Антропова Л. В. Управление организационной культурой: учебное пособие / М-во образования и науки Российской Федерации, Федеральное гос. бюджетное образовательное учреждение высш. проф. образования «Череповецкий гос. ун-т», Инженерно-экономический ин-т – Череповец : Череповецкий гос. ун-т , 2013. – 263с.
2. Исопескуль О.Ю. Управление организационной культурой предприятия / Пермский фил. федерального гос. авт. образовательного учреждения высшего профессионального образования «Высшая шк. экономики». – М. : Наука , 2012. – 135 с.
3. Вилинская О. Как научить сотрудников слушать и понимать друг друга // Кадровое дело. – 2014. – № 2 (февраль). – С. 18–25. – <http://e.kdelo.ru/article.aspx?aid=330410>
4. Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом. – М.: Дашков и К°, 2013. – 136 с.
4. Кравченко Е.Ю. Влияния ценностных ориентаций руководителя на организационную культуру. Материалы международной научно-практической конференции, посвященной 85-летию Г.А. Котельникова. Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова. 2016. – 40-44с.
5. Овсянников А. А. Новое поколение: долгая дорога в поисках новых идеалов и смыслов жизни // Социологическая наука и социальная практика. – 2015. – № 1 (9). – С. 78–97. – [http://www.isras.ru/files/File/SNSP/1\\_2015/Ovsyannikov.pdf](http://www.isras.ru/files/File/SNSP/1_2015/Ovsyannikov.pdf)
6. Организационная культура и лидерство : учебник / Э. Шейн ; пер. с англ. под ред. Т. Ю. Ковалевой. - 3-е издание. – М; СПб. [и др.] : Питер, 2011. [<http://e-library.ranepa.ru/marcweb2/ShowMarc.asp?docid=207183>]
7. Организационная культура государственной и муниципальной службы в регионе : монография / И. Ю. Ленская, Н. С. Субочев ; РАНХиГС при Президенте РФ, Волгоградский филиал. – Волгоград, 2013. [<http://e-library.ranepa.ru/marcweb2/ShowMarc.asp?docid=317245>]
9. Южаков В.Н., Добролюбова Е.И., Покида А.Н., Зыбуновская Н.В. Удовлетворенность граждан качеством административных государственных и муниципальных услуг: результаты мониторинга 2014 года. Часть 1. –М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2015.-290 с.

10. Южаков В.Н., Добролюбова Е.И., Покида А.Н., Зыбуновская Н.В. Удовлетворенность граждан качеством административных государственных и муниципальных услуг: результаты мониторинга 2014 года. Часть 2 –М.: Издательский дом «Дело» РАН-ХиГС, 2015.-300 с.

11. Яхонтова Е. Эффективные технологии управления персоналом. – СПб.: Питер, 2010. – 272 с.

12. Mateo Pérez M.A., Martinez-Roman M.-A., Domenech-Lopez Y. Social Services in Times of Economic and Social Crisis: The case of Spain *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*. – 2015. – Sep. – Vol. 50. – P. 96–110. – Электронный ресурс: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=110872673&lang=ru&site=eds-live&authtype=uid>

13. Beugelsdijk S., Noorderhaven N., Koenig S. Organizational culture, alliance capabilities and social capital. Tilburg University. 2010. – 130 с.

14. Dickerson D. Synergizing the theories of culture and business strategy formulation. Unpublished PhD dissertation. The Judge Institute of Management of Cambridge University, 2010. – 145 с.

15. Heracleous L., Marshak R.J. Conceptualizing Organizational Discourse as Situated Symbolic Action // *Human Relations*. – 2014. – Vol. 57 (10). – Pp. 1285–1312.

16. Keyton J. Communication and Organizational Culture: A Key to Understanding Work Experiences. – Sage Publication, 2010. – 300 с.

### 7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) // *Собрание законодательства РФ*. 2014, № 31, ст. 4398.

2. Федеральный закон Российской Федерации «О системе государственной службы Российской Федерации» от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ // *Российская газета*. 2003. 31 мая. № 103.

3. Федеральный закон Российской Федерации «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 7 июля 2004 г. № 79-ФЗ // *Российская газета*. 2004. 31 июля. № 162.

4. Типовой Кодекс служебного поведения государственных служащих РФ и муниципальных служащих. Одобрен решением президиума Совета при Президенте Российской Федерации по противодействию коррупции от 23 декабря 2010 г. (протокол N 21).

### 7.4. Интернет-ресурсы

1. Философия социальных изменений: [http://filosofij.ucoz.ru/index/filosofija\\_socialnykh\\_izmenenij/0-44](http://filosofij.ucoz.ru/index/filosofija_socialnykh_izmenenij/0-44)

2. Федеральный образовательный портал: <http://ecsocman.hse.ru/text/18748029/?eng=1>

3. Феноменология социальных трансформаций: <http://fst.my1.ru/>

4. Учебный портал по социологии: <http://socportal.ucoz.ru/>

5. Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ): <http://wciom.ru/>

6. Левада-Центр (Аналитический центр Юрия Левады): <http://www.levada.ru/>

7. Исследовательский центр портала Superjob.ru: <http://www.superjob.ru/research>

8. Фонд «Общественное мнение»: <http://fom.ru/>

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

10. Национальная электронная библиотека. URL: [www.nns.ru](http://www.nns.ru)

11. Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru)

12. Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru)

13. Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/> Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>
14. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru>

#### 7.5. Иные источники

1. Федеральный образовательный портал: <http://ecsocman.hse.ru/text/19194712/>
2. Карпичев В.С. Воспоминание о будущем. Незведанные тропы управления. Авторская антология. 2-е изд. – М., 2013. – 266 с.

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

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

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

Информационные справочные системы: Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>; Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; Национальная электронная библиотека. URL: [www.nns.ru](http://www.nns.ru); Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru); Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru); Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>; Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>; Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.

Методы обучения предполагают использование информационных технологий (компьютерное тестирование, демонстрация мультимедийных материалов).

Задействованы Интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, профессиональные тематические чаты и форумы, системы аудио и видео конференций, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Таблица 7

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные лекционные аудитории, оснащенные мультимедийным оборудованием.
2.	Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы с рабочими столами, оборудованными посадочными местами.
3.	Технические средства обучения: компьютеры с технологией touchpad; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.