

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 18.05.2026 17:03:24  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4  
к образовательной программе

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.20 «Организационная (корпоративная) культура»  
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент  
(код, наименование направления подготовки)

Управление персоналом  
(профиль направления подготовки)

очная форма обучения  
(форма обучения)

Год набора – 2026

Санкт-Петербург

**Автор(ы)-составитель(и) РПД:**

Навроцкая Татьяна Геннадьевна к.э.н. доцент кафедры Менеджмент

**Заведующий кафедрой:**

Лабудин Александр Васильевич, д.э.н., заведующий кафедрой Менеджмент

Рабочая программа дисциплины Б1.В.20 «Организационная (корпоративная) культура» одобрена на заседании кафедры Менеджмент факультета Экономики и финансов.

Протокол №8 от 02 апреля 2026 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся
6. Формы промежуточной аттестации по дисциплине, типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

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

Дисциплина Б1.В.20 «Организационная (корпоративная) культура» обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТФ/ ТФ и реквизи- ты ПС (при наличии)	Код компе- тении и	Наимено- вание компе- тении	Код ин- дикато- ра до- стиже- ния компе- тений	Наименование индикатора до- стижения компетенций	Образовательный результат
07.003 Специ- алист по управ- лению персо- налом, утв. прика- зом Ми- нистерс- тва труда и соци- альной защиты РФ от 09.03.2 022г. № 109н  В/03.6 Адми- нистри- рова- ние процес- сов обеспе- чения персо- налом и соот- ветс- тву- ющего	ПКс-4	Способен подгото- вить органи- зационные и распоряди- тельные документы, необхо- димые для создания новых тру- довых процессов	ПКс-4.1	Знает методы подготовки орга- низационных документов	ПК-4.1. 3-1. Знает Организационная структура орга- низации и вакантные должности (профессии, специальности) ПК-4.1. 3-2. Знает Порядок заключения договоров (контрактов) ПК-4.1. У-1. Умеет Обеспечивать документационное сопровождение выхода кандидата на работу и перемещения персо- нала ПК-4.1. У-2. Умеет Организовывать и проводить кон- курсы, оформлять и анализиро- вать конкурсную документацию ПК-4.1. У-3 Умеет. Обеспечивать соблюдение требо- ваний законодательства Рос- сийской Федерации и корпора- тивных политик в области обра- ботки персональных данных и конфиденциальной информации
			ПКс-4.2	Знает методы подготовки рас- порядительных документов, не- обходимых для новых процессов труда	ПК-4.2. 3-1. Знает Порядок оформления, ведения и хранения документации, связан- ной с поиском, привлечением, подбором и отбором кандидатов на вакантные должности ПК-4.2. 3-2. Знает Технологии, методы и методики проведения анализа и системати- зации документов и информации) ПК-4.2. 3-3. Знает Специализированные информа- ционные системы, цифровые услуги и сервисы в области обес- печения персоналом, границы их

документооборота					<p>применения ПК-4.2. 3-4. Знает Основы архивного законодательства и нормативные правовые акты Российской Федерации в области ведения документации по персоналу ПК-4.2. У-1. Умеет Оформлять документы по вопросам обеспечения ресурсами персонала, необходимыми для предоставления в государственные органы, представительные органы работников</p>
			ПКс-4.3	Выявляет новые организационные возможности для формирования трудовых процессов	<p>ПК-4.3. 3-1. Знает Порядок формирования, ведения данных о персонале организации, порядок представления отчетности ПК-4.3. У-1. Умеет Работать с информационными системами, цифровыми услугами и сервисами по вопросам обеспечения персоналом, ведения поиска и учета кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности) ПК-4.3. У-2. Умеет Формировать предложения по автоматизации и цифровизации процессов и документооборота по обеспечению персоналом</p>

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Общий объем дисциплины:

2,00 з.е., 72 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 34 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 14 ак.час на лекции и 16 ак.час на практические занятия. 42 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

### Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.В.20 «Организационная (корпоративная) культура» относится к вариативной части учебного плана по направлению подготовки 38.03.02. «Менеджмент» и читается на 2 курсе, в 4 семестре по очной форме обучения.

Освоение дисциплины опирается на теоретические знания дисциплин обязательной части: Б1.0.14. «Культура речи и деловое общение»; Б1.В.03 «Психология менеджмента»; Б1.О.17 «Организационное поведение»; Б1.0.22 «Социальная адаптация».

Некоторые вопросы данного курса в дальнейшем получают более углублённое раскрытие в таких курсах как Б1.В.ДВ.10.01 «Кросс-культурный менеджмент», Б1.В.ДВ.10.02 «Коммуникационный менеджмент»

Форма промежуточной аттестации по дисциплине Б1.В.20 «Организационная (корпоративная) культура» - зачет.

### 3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

#### 3.1. Структура дисциплины (модуля)

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕ-ГО	Объем дисциплины, ак.час										Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации		
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий						Самостоятельная работа						
			Период теоретического обучения					Период промежуточной аттестации (сессия)			СРк р	СРэк		СР	
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк					Конт роль
Л	ВЛ	ЛР	ПЗ												
Тема 1.	Организационная культура как фактор эффективной деятельности организации	7	2			1								4	Т, Д, УО
Тема 2.	Сущность организационной культуры и её характеристики	7	2			1								4	Т, Д, ПИЗ
Тема 3.	Функции организационной культуры	8	2			2								4	Т, ПИЗ, УО
Тема 4.	Типы организационной культуры	8	2			2								4	Т, ПИЗ, УО
Тема 5.	Управление организационной культурой	10	2			4								4	Т, ПИЗ, УО
Тема 6.	Национальные типы организационной культуры, их проявления в различных моделях управления	8	2			2								4	Т, ПИЗ, УО
Тема 7.	Формирование и поддержа-	9	2			2								5	Т, ПИЗ, УО

	ние организационной культуры												
Промежуточная аттестация	4								4				Зачет
<b>Итого</b>	72	14			16				4			38	

*Используемые сокращения:*

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

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

Д – доклады с презентацией и Дс – дискуссией

УО – устный опрос с дискуссией

Т – тестирование

ПИЗ – профессионально-исследовательские задания.

В процессе обучения применяются следующие интерактивные формы: лекция-диалог, работа в малых группах, спарринг-партнерство.

Темы 1-7 могут быть освоены с применением ЭО и ДОТ с контролем в системе электронного обучения Академии.

## **3.2 Содержание дисциплины**

### **Тема 1. Организационная культура как фактор эффективной деятельности организации (ПКс-9.1)**

Гуманистический подход к управлению персоналом и организационная культура. Понятия человеческого потенциала в контексте организационной культуры предприятия, факторы влияющие на его реализацию. Роль и значение человеческого фактора в успешной деятельности организации. Организационная культура как условие эффективного управления персоналом организации (история вопроса). Подходы к анализу влияния культуры на эффективность деятельности организаций: через процессы (кооперация между индивидами и подразделениями организации, принятия решений, контроль, коммуникации, восприятие окружающей среды, оправдание своего поведения); через «факторы успеха» (связь с потребителями, поощрение предприимчивости, отношение к людям, сочетание гибкости и жесткости); через выполняемые организацией функции управления (адаптация, достижение целей, интеграция, легитимность); через конкурирующие ценности (интеграция – дифференциация, внутренний фокус – внешний фокус, средства – инструменты), участие в принятии решений, доступ к информации.

### **Тема 2. Сущность организационной культуры и её характеристики. (ПКс-9.3)**

Понятие организационной культуры и множественность ее определений: описательное, историческое, нормативное, ценностное, психологическое, структурное, идеологическое, символическое.

Компоненты организационной культуры: идеально – символические и материальные. Идеально- символические: базовые идеи (убеждения), ценности, образцы делового поведения и взаимодействия, трудовая этика и мораль, образцы неформального взаимодействия и поведения, имидж организации, официальная история организации, биографии почитаемых сотрудников («героев») организации, традиции, ритуалы, обряды, мифы, символика и т. п.

Материальные: внешний облик зданий, интерьеры рабочих и внерабочих помещений, их содержание и санитарное состояние, мебель, комнаты приема, бытовые привычки персонала. Состояние и содержание оборудования.

Базовые идеи и ценности как ядро организационной культуры. Миссия организации как комплекс представлений о её общественном предназначении, главных целях и путях их достижения. Иерархия и функции ценностей: регулирование стремлений поступков (мотивирование), внешняя оценка поведения и лояльности сотрудников организации.

Создание критериев оценки персонала в ситуациях найма новых работников, аттестации, отбора, назначения на более высокие должности, поощрения и наказания, увольнения по инициативе администрации.

Признанные и демонстрируемые ценности. Старшинство и власть. Стиль руководства: декларируемый и фактический. Порядок принятия решений.

### **Тема 3. Функции организационной культуры. (ПКс-9.2)**

Основные функции организационной культуры: формирование, накопление, воспроизводство, хранение ценностей. Формирование системы знаний организации. Формирование системы внутренних коммуникаций и связей организации. Целеполагание – постановка целей организаций. Формирование культуры трудового и производственного процессов. Этические кодексы организаций: история возникновения и развития, значение для функционирования организационной культуры. Этические кодексы в современной деловой культуре России.

### **Тема 4. Типы организационных культур. (ПКс-9.3)**

Цели типологизации организационной культуры. Общая характеристика типологии организационных культур. Типология Г. Хофштеде по параметрам, характеризующим

отличия организационных культур (по моделям ценностей). Национальные типы организационной культуры.

Типология Т.Е. Дейла и А.А. Кеннеди на основе сочетания параметров «уровень риска» и «скорость получения обратной связи». Типология Р.Акоффа на основе сочетания параметров «степень привлечения» работников к установлению целей в группе организаций и «степень привлечения» работников к выбору средств достижения поставленных целей» (корпоративная культура, консультативная культура, «партизанская» культура, предпринимательская культура.)

Типология М. Бурке по характеру взаимодействия с внешней средой, размеру и структуре организаций, мотивации персонала. Типология С. Ханди по типу и размеру организации, основы системы власти, процессу принятия решений, контролю исполнения, отношению к людям, типу менеджера, степени адаптации к изменениям (культура власти, культура задачи, культура личности, культура роли).

Типология К. Лэйна и Дж. Дистефано по отношению людей к природе и миру, отношению к другим людям, ориентации в пространстве, ориентации во времени, ведущему типу деятельности. Отраслевая типология организационной культуры (культура торговли, административная культура, инвестиционная культура, «спекулятивная» культура (культура выгодных сделок). Типология организационной культуры в зависимости от типа совместной деятельности: органическая культура (совместно взаимодействующая), бюрократическая (совместно последовательная), предпринимательская (совместно индивидуальная), партиципативная (совместно творческая).

«Психологическая» типология организационной культуры («параноидальная», «принудительная», «драматическая», «депрессивная», «шизоидная»). Типология И. Оучи по особенностям регулирования взаимоотношений (рыночная, бюрократическая, клановая). Типология Р. Блеза и Ж. Матетона по векторам ценностных ориентацией (ориентация на личность, удовлетворение её потребностей и ориентация на продукцию, эффективность и экономический результат).

### **Тема 5. Управление организационной культурой. (ПКс-9.3)**

Сущность управления организационной культурой. Этапы управления организационной культурой.

Проведение анализа состояния и тенденций развития организационной культуры. Диагностика недостатков и анализ признаков благополучия в коллективе: распространение слухов, сплетен, снижение производительности труда, прогулы, повышенный уровень травматизма и пр. Анализ выявления мест локализации возможных причин неудовлетворительного состояния организационной культуры. Исследование восприятия организационной культуры в целом и влияющих на нее факторов: отношение к труду, содержание и условия труда, качество трудовой жизни, имеющиеся и желаемые полномочия и пр.

Методики анализа отдельных элементов организационной культуры: оценка этики корпоративного поведения, оценка социально- психологического климата в коллективе, исследование поведения личности в коллективе, исследование статусов и ролей в группах, выявление моделей поведения руководителей, изучение ценностных ориентации в коллективе, оценка толерантности личности и ее поведения в конфликте и пр.

Выдвижение гипотез, определяющих пути и возможные способы преодоления неудовлетворительного состояния организационной культуры; проведение экспериментов с целью проверки выдвинутых гипотез, анализ и интерпретация результатов.

Взаимосвязь стратегий организаций и организационной культуры. Возможные подходы к разрешению проблемы несовместимости стратегии и культуры: «подстраивание» системы управления под сложившуюся культуру; изменение культуры в соответствии с выбранной стратегией; изменение стратегии в соответствии с существующей организационной культурой.

## **Тема 6. Национальные типы организационной культуры, их проявление в различных моделях управления. (ПКс-9.2)**

Роль национальной культуры в детерминации, формальном и неформальном поведении персонала. Моноактивные, полиактивные, реактивные культуры. Организационная культура в контексте национальной деловой культуры. Американская, Японская, Германская модели управления; особенности организационной культуры. Связь организационной культуры и национального менталитета персонала. Российская модель управления: исторический аспект и современное состояние.

## **Тема 7. Формирование и поддержание организационной культуры. (ПКс-9.3)**

Процесс формирования организационной культуры. Проблемы внешней адаптации и выживания (определение миссии организации и её главных задач, выбор стратегии, исполнение миссии; установление целей деятельности; выбор методов, используемых для установления целей; установление критериев измерения достигнутых индивидом и группами результатов; определение действий, требуемых в отношении индивидов и групп для выполнения задания).

Процесс (проблемы) внутренней интеграции (выбор методов коммуникации установление критериев членства в организации и её группах; определение и распространение власти и статусов в организации; установление правил социальных отношений в организации – между полами, возрастами т.п.; определение желательного и нежелательного поведения).

Факторы, влияющие на формирование организационной культуры (деловая среда в целом и в отрасли, в частности; образцы национальной культуры, управленческая культура лидера организации; «ключевые» сотрудники).

Проблема организационной культуры. Методы поддержания организационной культуры: направленность внимания руководителей; поведение руководителей в критических ситуациях и организационных кризисах; моделирование ролей, обучение и тренировки; критерии принятия на работу, продвижения и увольнения; организационные символы и обрядовость; дисциплинарные механизмы; типы организационных обрядов, системы вознаграждения.

Формы познания сотрудниками организационной культуры: истории, легенды, ритуалы, символы могущества компании, языковой и символический менеджмент.

Изменение организационной культуры. Факторы, вызывающие необходимость изменения организационной культуры. Противоречия, возникающие в ходе изменения организационной культуры. Сопротивление изменениям и его причины.

Принципы изменения организационной культуры. Методы изменения организационной культуры. Разработка программы развития организационной культуры. Организация реализации программы развития организационной культуры.

Сущность и необходимость аналитического подхода к изучению организационной культуры. Культура как совокупность моделей выполнения работ, делового взаимодействия, межличностного общения.

Взаимосвязь организационной культуры и культуры производства.

## **4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания**

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.20 «Организационная (корпоративная) культура» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов.

ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

#### 4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</li> <li>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</li> <li>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать несколько правильных ответов.</li> <li>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</li> <li>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) ва-</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

		риантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</li> <li>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</li> </ol>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</li> <li>2. Продумать логику и полноту ответа.</li> <li>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</li> <li>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</li> </ol>	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие фактических ошибок.</li> <li>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</li> <li>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</li> <li>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</li> </ol>

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

**5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам**

5.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

T – тестирование, Устный опрос, Доклад с презентацией, ПИЗ – профессионально-исследовательские задания.

**Тема 1**

*Тестовые задания:*

1. Какое утверждение наилучшим образом описывает влияние сильной организационной культуры на эффективность организации?

- A. Она гарантирует отсутствие конфликтов и разногласий между сотрудниками.
- Б. Она всегда способствует повышению гибкости и адаптивности организации.
- В. Она повышает лояльность и вовлечённость сотрудников, что положительно сказывается на производительности.
- Г. Она неизбежно приводит к стагнации и снижению инновационного потенциала.

2. Как организационная культура влияет на процесс принятия решений в компании?

- A. Обеспечивает принятие решений исключительно на основе формальных правил и процедур.
- Б. Помогает сотрудникам ориентироваться в сложных ситуациях, обеспечивая принятие решений в соответствии с ценностями организации.
- В. Замедляет процесс принятия решений из-за необходимости согласования с ценностями и нормами.
- Г. Устраняет необходимость в индивидуальной ответственности за принятые решения.

3. В каких случаях сильная организационная культура может негативно сказаться на эффективности организации?

- А. Когда она формирует чувство принадлежности и сплочённости.
- Б. Когда она препятствует изменениям и внедрению новых подходов.
- В. Когда она способствует снижению текучести кадров.
- Г. Когда она создаёт чёткое представление о целях и задачах компании.

*Устный опрос по теме 1:*

1. Что является предметом исследований в курсе «Организационная культура»?
2. Какие научные дисциплины формируют содержание курса «Организационная культура»?
3. В чем состоит значение организационной культуры для развития организаций?
4. Что понимается под термином: «Организационная культура»?
5. Каково значение организационной культуры персонала?

*Доклады с презентацией по теме 1*

1. Компоненты организационной культуры
2. Материальные компоненты организационной культуры
3. Базовые идеи и ценности как ядро организационной культуры.
4. Признанные и демонстрируемые ценности.
5. Стиль руководства: декларируемый и фактический. Порядок принятия решений.

## **Тема 2**

*Тестовые задания:*

1. Организационная культура состоит из трёх основных уровней по модели Э. Шайна. Что из перечисленного относится к самому глубокому, неосознаваемому уровню?

- А. Видимые символы, артефакты и внешнее поведение сотрудников (дресс-код, оформление офиса).
- Б. Провозглашаемые ценности и нормы, которые руководство декларирует как важные для компании.
- В. Базовые, неявные предположения и убеждения, которые принимаются на веру и не подвергаются сомнению.
- Г. Формальные правила и должностные инструкции, закреплённые в документах.

2. Какая из перечисленных характеристик организационной культуры выполняет функцию отрудников в единое целое?

- А. Индивидуализм (степень, в которой сотрудники предпочитают действовать индивидуально).
- Б. Степень риска (уровень готовности сотрудников и компании к риску).
- В. Стабильность (устойчивость культуры к внешним изменениям).
- Г. Сплочённость (степень, в которой сотрудники поддерживают и помогают друг другу).

3. Какое из следующих утверждений наиболее полно отражает сущность организационной культуры?

- А. Это только набор формальных правил, установленных руководством.
- Б. Это совокупность ценностей, убеждений, норм и традиций, определяющих поведение сотрудников.
- В. Это исключительно внешние атрибуты компании, такие как логотип и дресс-код.
- Г. Это исключительно стиль управления, который использует руководитель.

*Устный опрос по теме 2*

1. Какие факторы формируют организационную культуру?
2. Чем характеризуется уровень внутрифирменной организационной культуры?
3. Что определяет культуру внешнефирменного организационного поведения?
4. Опишите одну из известных Вам моделей организационной культуры?
5. Что понимается под системой ценностей организации?

*ПИЗ по теме 2*

Задача.

Определите, какие типы организационных культур проявляются в данной ситуации, характеризующих кадровую политику компаний.

Обоснуйте свою позицию.

Предприятие подбирает представителя компании. К кандидатам предъявляются достаточно высокие профессиональные требования. Есть два претендента, давно работающие в компании:

Иванов А.А.— инженер-конструктор, глубоко знает продукцию своего предприятия, умеет убедительно рассказать о несколько патентов на изобретения, предан своему предприятию и принял твердое решение проявить себя в новом виде деятельности.

Васенин В.В.— имеет диплом менеджера, проработал в экономическом отделе предприятия три года, руководил группой, коммуникабелен, умеет расположить к себе. Основным, хотя и легко преодолимым недостатком, который может помешать ему занять вакантную должность, он считает недостаточное знание продукции предприятия. Предпочтение отдано первому претенденту – Иванову А.А.

**Тема 3**

*Тестовые задания:*

1. Какая из функций организационной культуры помогает новым сотрудникам понять, как себя вести и взаимодействовать с коллегами?

- А. Мотивационная.
- Б. Коммуникативная.
- В. Интеграционная.
- Г. Адаптационная (социализирующая).

2. Какая функция организационной культуры помогает организации справляться с внешними вызовами и адаптироваться к изменяющейся рыночной среде?

- А. Регулирующая.
- Б. Репутационная.
- В. Адаптивная.
- Г. Нормативная.

3. Какая функция организационной культуры способствует формированию у сотрудников чувства идентичности и приверженности к целям организации?

- А. Охранная.
- Б. Мотивационная (интегрирующая).
- В. Познавательная.
- Г. Коммуникативная.

*Устный опрос по теме 3:*

1. Обоснуйте связь культуры и жизни общества.
2. Назовите основные элементы материальной и духовной культуры.

3. Раскройте содержание и последовательность процедур по формированию сильной личностной культуры?
4. Дайте характеристику основных мероприятий по формированию сильной организационной культуры?
5. Раскройте сущность и значение атрибутов сильной организационной культуры.

*ПИЗ по теме 3.*

Задача

Определите, какие типы организационных культур проявляются в данной ситуации, характеризующих кадровую политику компаний.

Обоснуйте свою позицию.

В крупную организацию, имеющую известный бренд, пришла работать секретарь, женщина с высшим образованием, знанием компьютера, свободно владеющая двумя иностранными языками

Предыдущий опыт работы — маленькая фирма с большой текучестью персонала, без традиций и установочных базовых ценностей, объединяющих коллектив. А здесь — сплоченная организация, разделяемые почти всем персоналом, сложившийся стиль общения между сотрудниками, развитое чувство сопричастности к успехам компании. Менеджер по персоналу ввел нового секретаря в курс дела, дал развернутую информацию о принятых стандартах отношений. Ближайшие сотрудники оказали деловую и эмоциональную поддержку. В дальнейшем женщина сделала блестящую карьеру в данной компании и вполне удовлетворена работой и заработком.

#### **Тема 4**

*Тестовые задания:*

1. Какая характеристика наиболее точно описывает иерархическую организационную культуру по модели Кэмерона и Куинна?
  - А. Постоянный фокус на инновациях и риске.
  - Б. Ориентация на стабильность, контроль и соблюдение правил.
  - В. Преобладание командной работы и дружеских отношений.
  - Г. Акцент на конкуренции и достижении рыночных целей.
2. Какая организационная культура, согласно модели Кэмерона и Куинна, больше всего напоминает большую семью?
  - А. Рыночная культура.
  - Б. Иерархическая культура.
  - В. Клановая культура.
  - Г. Адхократическая культура.
3. Какой тип организационной культуры наиболее подходит для стартапа, работающего в быстро меняющейся отрасли, где важны инновации и гибкость?
  - А. Иерархическая культура.
  - Б. Рыночная культура.
  - В. Адхократическая культура.
  - Г. Клановая культура.

*Устный опрос по теме 4:*

1. Каким образом культура влияет на предпринимательскую деятельность.
2. В чем заключается представление о человеческом потенциале в контексте организационной культуры предприятия?
3. Назовите основные факторы влияния культуры на эффективность деятельности организации.

4. В чем состоит суть гуманистического подхода к управлению персоналом с позиций организационной культуры?
5. Какова структура организационной культуры?

*ПИЗ по теме 4.*

Задача.

Определите, какие типы организационных культур проявляются в данной ситуации, характеризующих кадровую политику компаний.

Обоснуйте свою позицию.

На вновь открывшееся предприятие поступил высококвалифицированный специалист, имеющий опыт работы на аналогичном предприятии в другом городе. Через некоторое время он выразил желание получить новые знания, связанные с исследованием рынка, в связи с чем обратился в кадровую службу с просьбой направить его на семинар. Специалисту отказано в связи с отсутствием «средств». В течение года он не раз выдвигал обоснованные предложения по повышению качества работы своего подразделения, к чему руководство не проявило ни малейшего интереса. Через год сотруднику, с которым он в одно и то же время пришел на предприятие и который не отличался высокой квалификацией и инициативностью, был повышен оклад, его же зарплата осталась на прежнем уровне. Будучи неудовлетворенным сложившейся ситуацией, он попытался побеседовать с менеджером по персоналу. Но на вопрос о причинах этой ситуации получил равнодушный ответ: «Это ваши проблемы. Не нравится у нас работать - увольняйтесь». Так фирма лишилась опытного профессионала, инициативного, думающего работника, которого по достоинству оценили в компании с другой организационной культурой.

## **Тема 5**

*Тестовые задания*

1. С какой целью проводится диагностика (анализ) организационной культуры?
  - А. Для формального контроля за выполнением сотрудниками должностных обязанностей.
  - Б. Для выявления и оценки существующего типа культуры, а также определения соответствия её ценностей стратегическим целям.
  - В. Для оценки индивидуальной эффективности каждого сотрудника.
  - Г. Для определения уровня текучести кадров в подразделениях.
2. Какой из перечисленных методов относится к наиболее эффективным способам целенаправленного изменения организационной культуры?
  - А. Регулярная рассылка новостных бюллетеней о жизни компании.
  - Б. Использование символов, ритуалов, историй и обучение сотрудников новым ценностям.
  - В. Единовременное повышение заработной платы всему персоналу.
  - Г. Введение строгого дресс-кода для всех сотрудников.
3. Кто является основным субъектом управления организационной культурой, то есть несёт главную ответственность за её формирование и поддержание?
  - А. Все сотрудники организации на равных.
  - Б. Отдел кадров (HR-служба).
  - В. Высшее руководство и топ-менеджмент.
  - Г. Профсоюзный комитет.

*Устный опрос по теме 5:*

1. Каковы критерии оценки организационной культуры?
2. Каковы основные функции организационной культуры?

3. Докажите, что стратегическое планирование играет важную роль в процессе эффективного функционирования организационной культуры.
4. Объясните разницу понятий «субкультура» и «контркультура» в организации.
5. В чем заключаются принципы и методы управления организационной культурой?

*ПИЗ по теме 5.*

Задача

О каких особенностях культуры организаций свидетельствуют истории, приведенный ниже?

Во время отпуска Дуров В.И. остановился с семьей в гостинице Астория, а вернувшись домой, обнаружил, что любимая игрушка сына, кот Степа, осталась в отеле. Чтобы успокоить расстроенного ребенка, мистер Дуров сказал, что Степа решил остаться еще на несколько дней. К счастью, кот нашелся в той же гостинице, и сотрудники отеля сделали несколько фотографий из продолжительного отпуска кота-путешественника: кот в СПА-салоне, кот у бассейна и т.д. Сотрудники даже оформили первую в истории отеля бизнес-персональную карту для плюшевой игрушки. И еще на протяжении нескольких дней поддерживали коммуникацию кота с мальчиком вплоть до возвращения из путешествия.

## **Тема 6**

*Тестовые задания:*

1. С какой целью проводится диагностика (анализ) организационной культуры?
  - А. Для формального контроля за выполнением сотрудниками должностных обязанностей.
  - Б. Для выявления и оценки существующего типа культуры, а также определения соответствия её ценностей стратегическим целям.
  - В. Для оценки индивидуальной эффективности каждого сотрудника.
  - Г. Для определения уровня текучести кадров в подразделениях.
  
2. Какой из перечисленных методов относится к наиболее эффективным способам целенаправленного изменения организационной культуры?
  - А. Регулярная рассылка новостных бюллетеней о жизни компании.
  - Б. Использование символов, ритуалов, историй и обучение сотрудников новым ценностям.
  - В. Единовременное повышение заработной платы всему персоналу.
  - Г. Введение строгого дресс-кода для всех сотрудников.
  
3. Кто является основным субъектом управления организационной культурой, то есть несёт главную ответственность за её формирование и поддержание?
  - А. Все сотрудники организации на равных.
  - Б. Отдел кадров (HR-служба).
  - В. Высшее руководство и топ-менеджмент.
  - Г. Профсоюзный комитет.

*Устный опрос по теме 6:*

1. Определите причины неудовлетворительного состояния организационной культуры и возможные пути их преодоления.
2. Как соотносятся между собой понятия стратегии предприятия и ее организационной культуры?
3. Как влияет менталитет персонала на состояние и изменение организационной культуры?

4. Дайте характеристику основным типам деловых культур, существующим в международном бизнесе.
5. Каковы особенности и традиции современной российской модели управления?

*ПИЗ по теме 6.*

**Задача**

О каких особенностях культуры организаций свидетельствуют истории, приведенный ниже?

Основатель компании «СЛОГИ» И. И Петров, открывая очередной магазин, отказался перерезать ленточку. Объявив магазин открытым, один из богатейших людей планеты свернул ленточку и вернул ее управляющему открытого магазина: «Пригодится».

## **Тема 7**

*Тестовые задания:*

1. Как личность и стиль управления основателя организации влияют на её организационную культуру на начальном этапе?

- А. Они не имеют существенного значения, так как культура формируется всем коллективом.
- Б. Основатель задаёт базовые ценности и правила поведения, которые закрепляются и передаются.
- В. Влияние основателя исчезает после найма первых сотрудников.
- Г. Роль основателя ограничивается формальным утверждением миссии и ценностей.

2. Какой из перечисленных механизмов наиболее эффективно способствует поддержанию уже сформировавшейся организационной культуры?

- А. Строгий контроль за соблюдением рабочего графика.
- Б. Система отбора, адаптации и обучения новых сотрудников в соответствии с ценностями компании.
- В. Разовые корпоративные мероприятия и праздники.
- Г. Издание приказов и распоряжений о соблюдении правил.

3. С помощью каких инструментов высшее руководство может эффективно изменить организационную культуру?

- А. Только через официальные документы, такие как кодекс этики.
- Б. Путем изменения системы вознаграждения, использования символики, историй и личным примером.
- В. Просто путём увольнения старых сотрудников и найма новых.
- Г. Путём проведения однократного тренинга для всего коллектива

*Устный опрос по теме 7:*

1. Какие задачи решаются в процессе изменения организационной культуры?
2. Как связаны между собой изменения организационной культуры и организационное поведение персонала?
3. Какие факторы определяют модель организационной культуры?
4. Как соотносятся между собой компоненты моделей организационной культуры?
5. Каковы пути развития новых форм организационной культуры, критерии оценки их эффективности?

*ПИЗ по теме 7.*

**Задача.**

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

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

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):  
приведены в п.6.2.

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,4	40
КТ 2	100	0,2	20
Итого:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ X Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

#### **КТ – 1.**

*Доклад с презентацией*

##### **Тема 1.**

1. Влияние согласованности организационной культуры и стратегии компании на финансовые показатели.
2. Роль организационной культуры в повышении вовлечённости и снижении текучести персонала.
3. Как культура инноваций стимулирует конкурентоспособность организации: кейсы технологических компаний.
4. Организационная культура как инструмент управления рисками: примеры из банковского сектора.
5. Взаимосвязь корпоративной этики и репутации компании на международном рынке.
6. Культура клиентоориентированности как драйвер роста продаж: опыт сервисных организаций.
7. Эмпирические исследования о корреляции силы организационной культуры с производительностью труда.

## **Тема 2.**

1. Влияние согласованности организационной культуры и стратегии компании на финансовые показатели.
2. Роль организационной культуры в повышении вовлечённости и снижении текучести персонала.
3. Как культура инноваций стимулирует конкурентоспособность организации: кейсы технологических компаний.
4. Организационная культура как инструмент управления рисками: примеры из банковского сектора.
5. Взаимосвязь корпоративной этики и репутации компании на международном рынке.
6. Культура клиентоориентированности как драйвер роста продаж: опыт сервисных организаций.
7. Эмпирические исследования о корреляции силы организационной культуры с производительностью труда.

## **КТ – 2.**

Устный опрос:

### **Тема 1**

1. Как взаимосвязь ценностей организационной культуры и стратегических целей компании влияет на долгосрочную конкурентоспособность?
2. Какие методы диагностики организационной культуры наиболее достоверны и почему?
3. В каких ситуациях сильная организационная культура может стать препятствием для изменений?
4. Какова роль лидера в формировании и трансформации организационной культуры?
5. Как цифровая трансформация меняет традиционные элементы организационной культуры?

### **Тема 3**

1. Как функция интеграции через организационную культуру влияет на устойчивость компании в кризисных ситуациях?
2. В чём проявляется регулятивная функция организационной культуры, и как она соотносится с формальными правилами и процедурами?
3. Насколько значима адаптивная функция культуры для компаний в условиях цифровой трансформации?
4. Как мотивационная функция организационной культуры взаимодействует с системами материального стимулирования?
5. В чём заключается проективная функция организационной культуры, и как она формирует имидж компании во внешней среде?

### **Тема 4**

1. Какие критерии лежат в основе наиболее авторитетных типологий организационной культуры (К. Камерон и Р. Куинн, Г. Хофстеде, Т. Дила и А. Кеннеди), и в чём их принципиальные различия?
2. Можно ли в одной организации одновременно наблюдать признаки нескольких типов культуры, и как это влияет на её эффективность?
3. Как тип организационной культуры коррелирует с отраслевой спецификой и жизненным циклом компании?
4. В чём заключаются ключевые вызовы при попытке изменить доминирующий тип

организационной культуры, и какие стратегии оказываются наиболее эффективными?

5. Как современные тренды (удалёнка, ESG-повестка, поколение Z) влияют на востребованность определённых типов организационной культуры?

### **Тема 5**

1. В чём заключаются ключевые различия между «формированием» и «управлением» организационной культурой, и на каких этапах жизненного цикла компании доминирует каждый из этих подходов?

2. Какие индикаторы позволяют объективно оценивать эффективность управления организационной культурой, и почему традиционные KPI часто не отражают её реальное влияние на результаты бизнеса?

3. Как соотносятся формальные инструменты управления культурой (регламенты, KPI, системы вознаграждений) и неформальные механизмы (истории, ритуалы, символы), и какой баланс между ними оптимален для разных типов организаций?

4. Какие риски возникают при попытке навязать организационную культуру сверху, и как вовлечь сотрудников в её со-создание без потери стратегической направленности?

5. Как цифровые технологии (платформы коммуникации, AI-аналитика, виртуальные пространства) трансформируют подходы к управлению организационной культурой, и какие новые вызовы они создают?

### **Тема 6**

1. Как модель культурных измерений Г. Хофстеде (дистанция власти, индивидуализм/коллективизм, избегание неопределённости и др.) объясняет различия в управленческих практиках между странами, и какие ограничения есть у этого подхода при анализе современных организаций?

2. В чём заключаются ключевые отличия между азиатской (на примере Японии и Китая) и западной (США/Европа) моделями организационной культуры, и как они влияют на эффективность кросс-культурных проектов?

3. Почему концепция «национального культурного кода» в управлении часто вступает в противоречие с принципами diversity & inclusion, и как компании балансируют между уважением локальных традиций и универсальными стандартами?

4. Какие механизмы позволяют транснациональным корпорациям сохранять единую корпоративную культуру при работе в странах с кардинально разными национальными типами организационной культуры?

5. Как цифровизация и удалённая работа трансформируют влияние национальных типов организационной культуры на управленческие процессы, и какие новые культурные паттерны формируются в виртуальных командах?

### **Тема 7**

1. В чём принципиальное отличие понятий «организационная культура» и «корпоративная культура»? Есть ли между ними смысловая градация или это синонимы?

2. Какие три уровня организационной культуры по модели Эдгара Шейна наиболее подвержены изменениям и почему?

3. Можно ли считать организационную культуру объективным феноменом, или она существует только в субъективных восприятиях участников?

4. Какие характеристики организационной культуры наиболее критичны для компаний в высокодинамичных отраслях (IT, стартапы, медиа)?

5. Как противоречия между декларируемой и реальной организационной культурой влияют на эффективность работы и мотивацию сотрудников?

Для каждой формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ определены критерии оценивания результатов выполнения задания.

1. Критерии оценивания Устного опроса по темам:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие выбранных понятий	41-70	Детальное, последовательное описание всех понятий на примере выбранной системы
	21-40	Поверхностное описание без привязки к выбранной системе
	0-20	Понятия раскрыты минимально или не раскрыты вовсе
Количество выполненных заданий	30	Количество выполненных заданий от 85% до 100%
	15	Количество выполненных заданий от 55% до 84%
	0	Количество выполненных заданий менее 55%
Итого максимально:	100	

2. Критерии оценивания Доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие выбранных понятий	31-50	Детальное, последовательное описание всех понятий на примере выбранной системы
	16-30	Поверхностное описание без привязки к выбранной системе
	0-15	Понятия раскрыты минимально или не раскрыты вовсе
Достоверность и актуальность информации	16-20	Представленная информация подтверждена ссылками на источники
	0-15	Представленная информация частично подтверждена ссылками на источники или не подтверждена
Количество выполненных заданий	30	Количество выполненных заданий от 85% до 100%
	15	Количество выполненных заданий от 55% до 84%
	0	Количество выполненных заданий менее 55%
Итого максимально:	100	

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (при необходимости).

Для решения задач открытого типа (кейсов, ПКЗ, ПИЗ), тестовых заданий студенту разрешается использование калькулятора; программ для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных. Для построения интеллект-карты и моделей

в различных нотациях студенту можно использовать любой соответствующий онлайн-инструмент.

## **6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине**

### 6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме **зачета**.

Зачет поводится в устной форме по вопросам.

При реализации промежуточной аттестации в ЭО/ДОТ могут быть использованы следующие формы: устно в ДОТ - в форме обоснованных ответов на задания различного типа; письменно в СДО - в форме письменного решения заданий различного типа; тестирование в СДО.

### 6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

#### Вопросы для подготовки к зачету.

1. Проблемы формирования организационной культуры в современных организациях.
2. Проблемы внешней адаптации и организационной культуры.
3. Проблемы внутренней интеграции организации и ее организационной культуры.
4. Символический менеджмент как одно из направлений управления организационной культурой.
5. Проблемы поддержания организационной культуры и ее изменения.
6. Типы организационных обрядов и системы вознаграждения.
7. Сила организационной культуры и организационные субкультуры.
8. Внешняя среда как фактор изменения организационной культуры.
9. Внутренняя среда организации как фактор изменения организационной культуры.
10. Принципы и методы изменения организационной культуры.
11. Управление организационной культурой: проблемы и пути их решения.
12. Критерии оценки уровня организационной культуры
13. Проблемы восприятия организационной культуры сотрудниками организации.
14. Система управления функционированием и развитием организационной культуры
15. Разработка программы развития организационной культуры
16. Организация реализации программы развития организационной культуры в системе управления персоналом.
17. Значение организационной культуры для эффективной деятельности предприятия.
18. Роль организационной культуры в процессе управления персоналом.
19. Этика корпоративного поведения как элемент организационной культуры.
20. Социально-психологический климат в коллективе как элемент организационной культуры.
21. Типология организационной культуры.
22. Национальный фактор в процессе изменения организационной культуры.
23. Деловые культуры в международном бизнесе.
24. Firmenный стиль и имидж организации как элементы организационной культуры.
25. Диагностика организационной культуры: методики и современный инструментарий.
26. Организационные контркультуры, причины возникновения и способы взаимодействия.
27. Функции организационной культуры.
28. Коммуникативные процессы в организации и проблемы организационной культуры.
29. Культурные барьеры корпоративных коммуникационных каналов: способы их

преодоления и профилактики.

30. Критерии оценки персонала с позиций организационной культуры.

Типовые задания для зачета.

**Практическое задание 1.**

Покажите на примере какой-либо организации роль корпоративной культуры в решении проблем внешней адаптации и внутренней интеграции.

**Практическое задание 2.**

О каких особенностях культуры организаций свидетельствуют истории, приведенные в примерах ниже?

Пример 1. Основатель компании «СЛОГИ» И. И Петров, открывая очередной магазин, отказался перерезать ленточку. Объявив магазин открытым, один из богатейших людей планеты свернул ленточку и вернул ее управляющему открытого магазина: «Пригодится».

Пример 2. Во время отпуска Дуров В.И. остановился с семьей в гостинице Астория, а вернувшись домой, обнаружил, что любимая игрушка сына, кот Степа, осталась в отеле. Чтобы успокоить расстроенного ребенка, мистер Дуров сказал, что Степа решил остаться еще на несколько дней. К счастью, кот нашелся в той же гостинице, и сотрудники отеля сделали несколько фотографий из продолжительного отпуска кота-путешественника: кот в СПА-салоне, кот у бассейна и т.д. Сотрудники даже оформили первую в истории отельного бизнеса персональную карту для плюшевой игрушки. И еще на протяжении нескольких дней поддерживали коммуникацию кота с мальчиком вплоть до возвращения из путешествия.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

ТИП ЗАДАНИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	1. Содержанием какого вида культуры являются ценности, разделяемые большинством работников организации? 1) доминирующей культуры 2) субкультуры 3) контркультуры
		2. К основным этическим проблемам деловой жизни относится: 1) низкое качество работы и товаров 2) жесткие цены 3) создание союзов в надежде на счастливую случайность
Задание закрытого типа на установление соответствия	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания)	Установите соответствие между элементом корпоративной культуры (слева) и его содержанием (справа).  Элемент корпоративной культуры: Символика Ценности Традиции Герои  Содержание: А. Основные убеждения и принципы, которые разделяют сотрудники (например, ориентация на клиента или инновации). Б. Особые события и церемонии, регулярно прово-

	<p>вариантов ответа (например, А1 или Б4).</p>	<p>димые в организации (например, ежегодный корпоратив или празднование юбилеев).  В. Люди, чьи достижения и поведение являются примером для подражания.  Г. Логотип, дресс-код, дизайн офиса и другие внешние атрибуты компании.</p> <p>Установите соответствие между типом корпоративной культуры по Ч. Хэнди (слева) и его характеристикой (справа).</p> <p>Тип корпоративной культуры:  Культура власти ("Культура паутины")  Рольевая культура ("Культура храма")  Культура задачи ("Культура сети")  Культура личности ("Культура скопления")</p> <p>Характеристика:  А. Структура напоминает сеть, где главная ценность — решение задач, а не статус. Высокая гибкость и адаптивность.  Б. Главный принцип — власть сосредоточена в центре, решения принимаются одним человеком или небольшой группой. Эффективна в небольших и быстрорастущих компаниях.  В. Структура основана на должностях и правилах. Власть определяется не личностью, а позицией. Характерна для крупных, бюрократизированных организаций.  Г. Ценится индивидуальность и профессионализм сотрудника. Организация служит интересам специалиста, а не наоборот.</p>
<p>Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.  2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.  3. Выбрать несколько правильных ответов.  4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</p>	<p>Какие из перечисленных факторов оказывают наибольшее влияние на формирование корпоративной культуры?</p> <p>А. Личность и стиль управления основателя компании и высшего руководства.  Б. Размер и структура организации.  В. Национальные особенности и деловая среда страны.  Г. Специфика отрасли, в которой работает компания.  Д. Система поощрений и наказаний в организации</p> <p>Выберите все верные утверждения, касающиеся роли и функций сильной корпоративной культуры.</p> <p>А. Способствует интеграции и сплочённости сотрудников, помогая им чувствовать себя частью единой команды.  Б. Обеспечивает снижение текучести кадров за счёт повышения лояльности и удовлетворённости сотрудников.  В. Защищает организацию от внешних изменений, делая её более инертной и устойчивой.  Г. Является мощным мотивационным инструментом, побуждая персонал к достижению общих целей.  Д. Гарантирует отсутствие конфликтов между сотрудниками и подразделениями.</p>
<p>Задание закрытого типа на установление последовательности</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве</p>	<p>Процесс изменения корпоративной культуры  Расположите в правильном порядке этапы процесса изменения корпоративной культуры в организации.</p>

	<p>ответа ожидается последовательность элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</p> <p>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</p>	<p>А. Разработка и внедрение новых правил, традиций и символики.</p> <p>Б. Анализ текущего состояния и диагностика существующей культуры.</p> <p>В. Формирование нового видения, ценностей и стратегии.</p> <p>Г. Оценка результатов изменений и закрепление новой культуры.</p> <p>Развитие корпоративной культуры в жизненном цикле организации</p> <p>Расположите этапы развития корпоративной культуры в соответствии с жизненным циклом организации.</p> <p>А. Проблемы бюрократии и снижение гибкости.</p> <p>Б. Формирование неявных правил и общих ценностей.</p> <p>В. Активное развитие, рост и стандартизация процессов.</p> <p>Г. Кризис, возрождение или упадок.</p>
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</p> <p>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</p>	<p>Укажите показатель, используемый для определения возможности снижения выручки до точки безубыточности?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>а) запас финансовой прочности</p> <p>б) запас безубыточности</p> <p>Механизм воздействия на сумму прибыли за счет изменения соотношения постоянных и переменных издержек представляет собой:</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>а) капитальный рычаг</p> <p>б) операционный рычаг</p>
Задание открытого типа с развернутым ответом	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</p> <p>2. Продумать логику и полноту ответа.</p> <p>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</p> <p>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</p>	<p>Компоненты организационной культуры</p> <p>Базовые идеи и ценности как ядро организационной культуры.</p>

### 6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

*Критерии и балльная шкала определяются преподавателем*

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
<i>Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок</i>	40
<i>Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где студент демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения</i>	30-39

<i>обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.</i>	
<i>Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводит примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.</i>	20-29
<i>Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. студент не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.</i>	0-19

6.4. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения задач открытого типа (кейсов, ПКЗ, ПИЗ), тестовых заданий студенту разрешается использование калькулятора; программ для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных. Для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях студенту можно использовать любой соответствующий онлайн-инструмент.

### **6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.**

<b>КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ</b>	<b>РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ</b>
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	40
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил	30-39

предложенные практические задания с небольшими неточностями.	
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	20-29
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	0-19

## 7 Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ сте-

нографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным мето-

дом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

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

### **8.1. Основная литература**

1. Колесников, А. В. Корпоративная культура : учебник и практикум для вузов / А. В. Колесников. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 167 с.
2. Организационная культура: учебник и практикум для вузов /Ю.В.Воскресенская, И.А.Иванов, Г.Р.Латфуллин и др; под ред. В.Г.Смирновой.- Москва: Юрайт, 2023.- 306с. Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511220>
3. Корпоративная и организационная культура [Электронный ресурс]: учебник – Эл. изд. - Электрон. текстовые дан. (1 файл pdf: 131 с.). - Козилова Л.В., Чвякин В.А., Волкова Ю.А. 2022 – Режим доступа: [http://scipro.ru/conf/corp&org\\_culture.pdf](http://scipro.ru/conf/corp&org_culture.pdf).

### **8.2. Дополнительная литература**

1. Балашов А.П. Организационная культура : учебное пособие / А.П. Балашов. — Москва : Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2021. — 278 с.Архангельская Л. Трансформация ритуалов: от первобытных до современных // Человек и труд. – 2011. - № 4. – С. 66-68.
2. Персикова Т.Н. Корпоративная культура: учебник для студентов высших учебных заведений, получающих образование по направлениям (специальностям) «Культурология», «Иностранный язык», «Социология», «Психология», «Менеджмент» — Москва: Логос, 2020. — 288 с.
3. Набоков, В.И. Корпоративная культура: учебник для вузов: 2-е издание /В.И.Набоков – Москва: Дашков и К, 2024.- Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/136494.html>

### **8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация**

1. Конституция Российской Федерации
2. Трудовой кодекс Российской Федерации

### **8.4. Интернет-ресурсы**

1. e-Library.ru [Электронный ресурс]: Научная электронная библиотека. – URL: <http://elibrary.ru/>
2. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» [Электронный ресурс]. – URL: <http://cyberleninka.ru/>
3. Правовая система «Гарант-Интернет» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.garweb.ru>.
4. Правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultantr.ru>.

5. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс» [http:// www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)
6. Статьи из журналов и статистических изданий Ист Вью [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)
7. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс» [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)
8. Статьи из журналов и статистических изданий Ист Вью [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)

#### **8.5 Другие источники**

Не используются

#### **9. Материально-техническая база, информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)**

- мультимедийный проектор
- ноутбук
- флипчарт и маркеры
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)
- бумага формата А4 для работы групп.