

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 20.05.2026 15:07:26
Уникальный программный ключ:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.11 «Управление организационной культурой»

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент

(код, наименование направления подготовки)

«Стратегия и технологии HR-менеджмента»

(профиль направления подготовки)

заочная форма обучения

(форма обучения)

Год набора – 2026

Санкт-Петербург

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Войнаровская Л.И., к.ист.н. доцент

Заведующий кафедрой:

Лабудин Александр Васильевич - д. э. н., профессор, заведующий кафедрой менеджмента

Рабочая программа дисциплины Б1.В.11 «Управление организационной культурой» одобрена на заседании кафедры менеджмента факультета экономики и финансов СЗИУ РАНХиГС

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.11 «Управление организационной культурой» обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенций	Наименование индикатора достижения компетенций	Образовательный результат
	УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1.	Разрабатывает и совершенствует организационную структуру, формирует и руководит командой проекта, использует эффективные методы управления персоналом	<p>-3.1. 3-1. Знает основные положения теории организации, методы управления организационным поведением.</p> <p>УК-3.1. 3-2. Знает методы формирования и управления организационной культуры компании .</p> <p>УК-3.1. 3-3. Знает психологические особенности формирования рабочих коллективов; алгоритмы планирования командной работы.</p> <p>УК-3.1. 3-4. Знает технологии разрешения конфликтов и противоречий.</p> <p>УК-3.1. У-1. Умеет формировать команды под решение задач организации.</p> <p>УК-3.1. У-2. Умеет управлять коллективами, командами проектов.</p> <p>УК-3.1. У-3. Умеет мотивировать членов команды проекта на достижение целей организации.</p>
	УК-4	Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия	УК-4.2.	Организует и осуществляет коммуникативное взаимодействие в профессиональной и академической среде на русском и иностранном языках	<p>УК-4.2. 3-1. Знает виды и особенности письменных текстов, устных выступлений; наиболее употребительную лексику общего языка и базовую терминологию своей профессиональной области.</p> <p>УК-4.2. 3-2. Знает технологии коммуникативного взаимодействия управления мультикультурными коллективами</p> <p>УК-4.2. У-1. Умеет организовывать и осуществлять коммуникативное взаимодействие в профессиональной и академической среде на русском и иностранном языках</p>

					УК-4.2. У-2. Умеет применять правила деловой коммуникации в устной и письменной форме на иностранном языке в профессиональной сфере, составлять документацию на иностранном языке, осуществлять выбор языковых средств и композиционных форм для конструирования публичного выступления в соответствии с профессиональными задачами.
07.003 Специалист по управлению персоналом, утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 09.03.2022г. № 109н ТФ Код G-01/7 Разработка системы операционного управления персоналом и работой структурного подразделения организации	ПК с-1	Способен разработать стратегию и политику управления персоналом организации и обеспечить их реализацию и реализацию кадровой безопасности	ПКс-1.2.	Внедряет политики, планы, программы, процедуры и технологии по управлению персоналом	ПКс-1.2 з – 6 Знает: Системы стандартов по бизнес-процессам, профессиям, нормы труда ПКс-1.2 З – 9 Знает: Технологии и методы формирования и контроля бюджетов на персонал ПКс-1.2 У – 12 Умеет: Организовывать мероприятия по обеспечению выполнения требований охраны труда в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и локальными актами организации
ТФ Код G-02/7 реализация операционного управления персоналом и работой структурного подразделения организации ТФ Код Н-01/7 разработка системы стратегического управления персоналом ТФ разработка системы стратегического управления персоналом организации персоналом	ПК с-4	Способен к разработке корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала	ПКс-4.1.	Способен применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой	ПКс-4.1. 3-1 Знает: Методы, способы и инструменты управления персоналом, обеспечения кадровой безопасности ПКс-4.1. 3-9. Знает Основы производственной деятельности организации ПКс-4.1. У-6. Умеет: Разрабатывать проектные предложения и мероприятия по повышению эффективности работы персонала ПКс-4.1. У-14. Умеет: Формировать предложения о реализации мероприятий по обеспечению необходимого уровня кадровой безопасности

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: 8 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 4 ак.час на лекции и 4 ак.час на практические занятия. 60 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

4 ак. часа контроль

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.В.11 «Управление организационной культурой» относится к числу дисциплин вариативной части ОП ВО.

Дисциплина Б1.В.11 «Управление организационной культурой» опирается на знания, полученные студентами при освоении дисциплин базовой части ОП: Б1.О.01 «Современный менеджмент», Б1.О.02 «Теория организации и организационное поведение», Б1.О.03 «Современные коммуникации в менеджменте», Б1.О.05 «Методы исследований в менеджменте».

Достижение планируемых результатов обучения служит основой для дисциплин вариативного блока, читаемых в последующих семестрах: Б1.В.09 «Технологии обучения управлением и развитием персонала».

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет на 2 курсе в 3 семестре. 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 успе- ваемости, про- межуточной ат- тестации
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по ви- дам учебных занятий							Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения				Период промежу- точной аттестации (сессия)						
			Занятия лекцион- ного типа		Занятия се- минарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	Кон- троль	СРк р	
Л	ВЛ	ЛР	ПЗ										
Тема 1	Объект, предмет, задачи и содер- жанке дисциплины «Управление организационной культурой»	11	1									10	УО, Д
Тема 2	Методологические и теоретиче- ские проблемы изучения организа- ционной культуры	11	1									10	УО, Д
Тема 3	Проблемы формирования и разви- тия организационной культуры	12			2							10	УО, Д
Тема 4	Проблемы диагностики организа- ционной культуры	12	2									10	УО, Д
Тема 5	Возможности и ограничения целе- направленного управления органи- зационной культурой	11			1							10	УО, Д
Тема 6	Проблемы управления организаци- онной культурой в мультинацио- нальных организациях	11			1							10	УО, Д, Т
Промежуточная аттестация		4							4				Зачет
Итого		72	4		4				4			60	

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

Т – тестирование

Д - доклад.

3.2 Содержание дисциплины

Тема 1. Объект, предмет, задачи и содержание дисциплины «Управление организационной культурой» УК-3.1; УК-4.2; ПКс-1.2; ПКс-4.1

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. УК-3.1; УК-4.2; ПКс-1.2; ПКс-4.1

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. УК-3.1; УК-4.2; ПКс-1.2; ПКс-4.1

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. УК-3.1; УК-4.2; ПКс-1.2; ПКс-4.1

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 ОСАИ 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. УК-3.1; УК-4.2; ПКс-1.2; ПКс-4.1

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. УК-3.1; УК-4.2; ПКс-1.2; ПКс-4.1

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. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.11 «Управление организационной культурой» 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"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответов. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В). 	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"> 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) вариантов ответа (например, А1 или Б4). 	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"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответов. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г). 	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"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответов. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

		4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов 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"> 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. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования). 	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ 	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3. Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

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, ОУ- устный опрос, Д - доклад

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

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

Примерные вопросы для подготовки устного опроса.

1. Что является объектом изучения дисциплины «Управление организационной культурой»?
2. Каков предмет дисциплины «Управление организационной культурой»?
3. Кто из исследователей считается основоположником систематического изучения организационной культуры в 1970–1980-х годах?
4. Как менялось понимание организационной культуры в истории менеджмента (от классического этапа до современности)?
5. Какие уровни организационной культуры, согласно модели Э. Шейна, необходимо
6. В чём отличие понятий «организационная культура» и «корпоративная культура» в историческом и содержательном контексте?

Примерные темы докладов.

1. Гуманистический подход к управлению персоналом как основа формирования организационной культуры современной компании.
2. Человеческий потенциал в контексте организационной культуры: понятие, структура и ключевые факторы реализации.
3. Организационная культура как условие эффективного управления персоналом: эволюция подходов и история вопроса.
4. Роль человеческого фактора в обеспечении устойчивого успеха и конкурентоспособности организации.
5. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности через управленческие процессы: кооперация, принятие решений, контроль и коммуникации.

Тема 2. Методологические и теоретические проблемы изучения организационной культуры.

Примерные вопросы для подготовки устного опроса.

1. Каковы основные этапы генезиса организационной культуры как научной дисциплины?
2. В чём заключается основная проблема понимания и определения организационной культуры?
3. Назовите и кратко охарактеризуйте три уровня анализа организационной культуры по Э. Шейну.
4. Перечислите не менее трёх ключевых функций организационной культуры.
5. Какими основными свойствами обладает организационная культура?
7. Как соотносятся национальная и организационная культуры? Приведите пример влияния.

Примерные темы докладов

1. Генезис организационной культуры: этапы становления понятия и современные теоретические подходы.
2. Проблематика дефиниции организационной культуры: анализ многозначности понятия.
3. Сравнительный анализ подходов к пониманию организационной культуры: сходства и различия.
4. Уровни анализа и структурные компоненты организационной культуры.
5. Основные элементы и функции организационной культуры в управлении персоналом.

Тема 3. Проблемы формирования и развития организационной культуры.

Примерные вопросы для подготовки устного опроса.

1. Какие психологические механизмы лежат в основе возникновения организационной культуры в новых группах?
2. Назовите три ключевые функции организационной культуры и поясните, как они влияют на эффективность.
3. Как значимые события (кризисы, прорывы, юбилеи) влияют на формирование организационной культуры?
4. Опишите роль лидерства в формировании и развитии организационной культуры (два основных аспекта).

5. Как эволюционирует организационная культура при переходе организации от стадии «быстрого роста» к стадии «зрелости» (по модели жизненных циклов)?
6. Назовите основные причины «распада» организационной культуры..

Примерные темы докладов

1. Психологические механизмы возникновения организационной культуры в новых группах: импринтинг и групповые нормы
2. Роль значимых событий в формировании и трансляции организационной культуры
3. Лидерство как ключевой фактор формирования, поддержания и изменения организационной культуры
4. Эволюция организационной культуры в контексте жизненных циклов организации
5. Психологическая динамика трансформационных изменений: культура как ресурс или барьер

Тема 4. Проблемы диагностики организационной культуры.

Примерные вопросы для подготовки устного опроса.

1. В чем заключается главная методологическая проблема диагностики организационной культуры?
2. Назовите два основных методических подхода к изучению организационной культуры и их ключевое различие.
3. Перечислите три основные цели проведения анализа организационной культуры.
4. В чем заключаются основные ограничения формализованных (опросных) методов по сравнению с идеографическими?
5. Опишите трехуровневую диагностическую модель организационной культуры Э. Шейна (модель клинического исследования).

Примерные темы докладов

1. Методологические проблемы диагностики организационной культуры: противоречия и пути их разрешения
2. Сравнительный анализ идеографических и формализованных методов диагностики организационной культуры: возможности и ограничения
3. Диагностическая модель организационной культуры: структура, функции и принципы построения
4. Концептуальная схема и методический комплекс социально-психологической диагностики организационной культуры
5. Модель клинического исследования организационной культуры Э. Шейна: этапы, методы и практическое применение

Тема 5. Возможности и ограничения целенаправленного управления организационной культурой.

Примерные вопросы для подготовки устного опроса.

1. Перечислите четыре основных этапа целенаправленного изменения организационной культуры (согласно представленной модели).
2. Два ключевых условия, определяющих *необходимость* изменения организационной культуры, и одно условие, определяющее *возможность* её изменения..
3. Какой элемент системы формирования и поддержания оргкультуры напрямую отвечает за «мифологию и мифотворчество» в организации? Приведите один пример корпоративного мифа.
4. Чем, с точки зрения управленческой функции, отличается «корпоративный кодекс» от «корпоративных правил»?
5. Назовите три основных метода или технологии изменения организационной культуры.

Примерные темы докладов

1. Диагностика сложившейся организационной культуры: методы, инструменты и анализ разрыва с желаемой культурой
2. Роль лидерства в формировании, поддержании и трансформации организационной культуры
3. Адаптация и обучение персонала как механизм поддержания и внедрения изменений организационной культуры
4. Мотивация персонала как элемент организационной культуры: рычаги влияния и обратная связь
5. Корпоративный кодекс, правила, ритуалы и мифология: инструменты укрепления и трансляции культуры

Тема 6. Проблемы управления организационной культурой в мультинациональных организациях.

Примерные вопросы для подготовки устного опроса.

1. Чем национальный менталитет отличается от национального характера?
2. Назовите два ключевых фактора, определяющих российскую деловую культуру, и одну её отличительную черту.
3. Что такое этноцентризм и ксенофобия? Почему они считаются этическими проблемами в межкультурных коммуникациях?
4. Перечислите три типичные ошибки межкультурного общения, возникающие на стадии культурного шока.
5. Приведите пример различия в невербальной коммуникации между российской и, например, японской деловой культурой.

Примерные темы докладов

1. Модели анализа национальной деловой культуры: слои, уровни и их взаимосвязь с управлением персоналом
2. Национальный менталитет и национальный характер как факторы организационного поведения сотрудников
3. Влияние национальной культуры на мотивацию, коммуникации и стиль принятия решений персонала
4. Российская деловая культура: исторические, географические и социально-экономические факторы формирования
5. Кросс-культурные коммуникации в международном бизнесе: ключевые барьеры и факторы эффективности

Примеры тестовых заданий

1. Согласно модели Г. Хофстеде, какой из перечисленных параметров описывает степень готовности общества принимать неравномерное распределение власти в организациях и обществе?

- А) Индивидуализм
- Б) Дистанция власти
- В) Маскулинность
- Г) Избегание неопределенности

2. «Национальный характер – это устойчивая совокупность психологических черт, свойственных большинству представителей данной нации, в то время как национальный менталитет включает более глубокие, не всегда осознаваемые структуры восприятия и мышления, формируемые культурой и историей». Верно ли это утверждение?

3. «В модели культуры Э. Шейна к поверхностному (артефактному) уровню относятся видимые элементы, такие как архитектура, одежда, ритуалы, язык, а к глубинному, базовому уровню – неосознаваемые, принимаемые на веру представления. Промежуточный уровень, включающий стратегии, философию и идеологию, называется _____».

4. Соотнесите термин из области кросс-культурной коммуникации с его определением.

Термин	Определение
1. Этноцентризм	А. Негативное, враждебное отношение к иностранцам, чужакам
2. Ксенофобия	Б. Упрощенное, схематичное, часто искаженное представление о группе людей
3. Стереотип	В. Оценка других культур через призму собственной как эталонной
4. Предрассудок	Г. Жесткое, эмоционально окрашенное и не основанное на фактах негативное суждение о представителях другой культуры

5. Расположите в правильном хронологическом порядке этапы адаптации к новой культуре (модель культурного шока):

- 1. Фаза восстановления
- 2. Фаза разочарования (фрустрации)
- 3. Фаза «медового месяца»
- 4. Фаза постепенной адаптации

6. Какие из перечисленных факторов оказывают наиболее значимое влияние на формирование российской деловой культуры? (Выберите 3 верных варианта)

- А) Общинность (соборность) и коллективизм
- Б) Высокая дистанция власти (принятие иерархии)

- В) Прямолинейность и низкий контекст коммуникации (по Э. Холлу)
- Г) Значительная роль неформальных связей и блата
- Д) Преобладание монокронного восприятия времени

7. Назовите не менее трех типичных ошибок в вербальной и невербальной межкультурной коммуникации, возникающих из-за незнания национальных особенностей. Приведите по одному примеру для каждой ошибки.

8. Распределите перечисленные коммуникативные характеристики по типам культур (высококонтекстные / низкоконтекстные) по Э. Холлу.

Характеристики:

- Большая часть информации передается невербально и через контекст
- Сообщения явные, прямые, детализированные
- Широкое использование недомолвок и молчания
- Требуется эксплицитное выражение «нет»
- Речь часто косвенная, зависимость от статуса собеседника
- Договоренности фиксируются в письменной форме

9. В международной корпорации между российским и немецким менеджерами возник конфликт из-за того, что российский руководитель изменил сроки проекта без письменного согласования, полагаясь на устную договоренность. Какой подход к разрешению кросс-культурного конфликта будет наиболее эффективным в данной ситуации?

- А) Признать немецкий подход единственно правильным и полностью отказаться от устных соглашений.
- Б) Провести тренинг по межкультурной коммуникации, где объяснить различия в восприятии времени (полихронная vs монокронная культура) и выработать гибридную процедуру фиксации изменений.
- В) Уволить российского менеджера за недисциплинированность.
- Г) Поручить разрешение конфликта только немецкой стороне.

10. Какие из перечисленных действий способствуют повышению эффективности внутренних деловых коммуникаций в условиях кросс-культурного взаимодействия в международной компании? (Выберите все верные)

- А) Создание единого корпоративного глоссария терминов на нескольких языках
- Б) Запрет на использование невербальных жестов во избежание непонимания
- В) Проведение ротаций сотрудников в зарубежные филиалы
- Г) Обучение навыкам активного слушания и уточняющих вопросов
- Д) Назначение во все подразделения менеджеров только из страны головного офиса

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	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в
--------------------------------	--------------------------------	------------------------------------	--

	за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся		формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,18	18
КТ 2	100	0,18	18
КТ 3	100	0,24	24
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. Тема 1, Тема 2

Устный опрос

Доклад

КТ – 1. Тема 3, Тема 4

Устный опрос

Доклад

КТ – 1. Тема 5, Тема 6

Устный опрос

Доклад

Тестирование

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
<i>Содержание и раскрытие выбранных понятий</i>	<i>41-70</i>	<i>Детальное, последовательное описание всех понятий на примере выбранной системы</i>
	<i>21-40</i>	<i>Поверхностное описание без привязки к выбранной системе</i>
	<i>0-20</i>	<i>Понятия раскрыты минимально или не раскрыты вовсе</i>
<i>Количество выполненных заданий</i>	<i>30</i>	<i>Количество выполненных заданий от 85% до 100%</i>
	<i>15</i>	<i>Количество выполненных заданий от 55% до 84%</i>

	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	

3. Критерии оценивания тестирования:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Количество правильных ответов	0	Количество правильных ответов менее 55%
	25	Количество правильных ответов от 55% до 64%
	50	Количество правильных ответов от 65% до 74%
	75	Количество правильных ответов от 75% до 84%
	100	Количество правильных ответов от 85% до 100%
Итого максимально:	100	

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

Дополнительное оборудование для выполнения проверочных заданий не требуется

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 и выполнением практического задания (кейса).

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.

Перечень вопросов для подготовки к зачету

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

Примеры практических заданий (кейсов).

Кейс 1.

В телекоммуникационную компанию с многолетней историей (бюрократическая культура, строгая иерархия, длинные согласования) пришел новый HR-директор из агрессивного стартапа. Он нанимает 20 молодых IT-специалистов, которые привыкли к «бирюзовым» принципам: самоорганизация, минимум отчетности, свобода выбора инструментов. Через три месяца 15 из них уволились, жалуясь на «болото». Оставшиеся впали в апатию, а старые сотрудники жалуется, что «эти миллениалы ничего не умеют и не хотят подчиняться».

Вопрос:

Какие типы организационной культуры столкнулись в кейсе? Предложите план мероприятий по *мягкой интеграции* носителей разных культур без разрушения core-бизнес-процессов.

Кейс 2.

Крупный производственный холдинг (культура «Семья»: лояльность, работа на одном месте 15+ лет, общие обеды, неформальные связи) купил инновационную финтех-компанию (культура «Звезды»: рейтинги, KPI, высокая текучка, конкуренция сотрудников за бонусы). После объявления о слиянии из финтеха ушли 40% ключевых разработчиков, а производственники саботируют общие совещания, называя «стартаперов» выскочками.

Вопрос:

Какую стратегию интеграции культур (поглощение, сепарация, ассимиляция, интеграция) вы выберете и почему? Опишите 3 конкретных HR-инструмента для создания *единой* культуры на основе гибридных ценностей.

Кейс 3.

В компании «Альфа-Сейлз» культура «перевыполнения любой ценой». Грейд сотрудника зависит от процента превышения плана. Лучшие продавцы скрывают клиентские базы, перебивают сделки друг у друга в последний момент, а отдел маркетинга ненавидят («они дают плохие лиды»). HR замечает: воронка продаж растет, но LTV (пожизненная ценность клиента) падает, клиенты жалуются на агрессию. Текучка в отделе — 80% в год.

Вопрос:

Какие элементы культуры нужно изменить в первую очередь, чтобы сохранить драйв, но

убрать каннибализм? Предложите новую модель мотивации и ритуалы, формирующие командную культуру.

Кейс 4.

Генеральный директор решил перейти от авторитарной культуры («Делай как сказано») к партисипативной (совместное принятие решений). Он запустил «Фабрику идей», отменил часть регламентов. Но через полгода проект провалился: идей много, но они не внедряются. Анализ показал: начальники отделов на словах поддерживают изменения, а на деле говорят подчиненным: «Идеи напишите, но делайте по-старому, а то я отвечаю за план».

Вопрос:

С каким феноменом сопротивления мы имеем дело («серые кардиналы», двойные послания)? Разработайте программу работы со средним звеном, используя модель транскультуральных изменений.

Кейс 5.

IT-компания перешла на полную удаленку. Раньше культура транслировалась через «кулерные разговоры», общие завтраки и стихийные мозговые штурмы. Новый сотрудник (Senior Java-разработчик) на испытательном сроке чувствует себя изолированным, не понимает шуток в общем чате (где все общаются на сленге), через месяц написал заявление об уходе, указав причину: «Здесь нет культуры, есть только задачи в Jira».

Вопрос:

Как перепроектировать систему онбординга для трансляции нематериальных аспектов культуры в полностью распределенной команде? Предложите конкретный сценарий первой недели (5 дней).

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. Что из перечисленного является признаком сильной организационной культуры? А) Высокая степень гетерогенности ценностей и норм среди подразделений Б) Высокая интенсивность и частота ритуалов, подкрепляющих единые ценности, даже при отсутствии формальных санкций В) Полное совпадение реальной культуры с декларируемой на сайте компании Г) Частая смена лидеров, каждый из которых вводит свои культурные приоритеты
		2. Что понимается под термином «культурный аудит» в управлении персоналом? А) Проверка финансовой отчетности отдела культуры Б) Систематическая оценка текущего состояния культуры, выявление сильных и слабых сторон, степени соответствия стратегии В) Инвентаризация культурных мероприятий (корпоративов и тимбилдингов) Г) Процесс увольнения сотрудников, не соответствующих дресс-коду

<p>Задание закрытого типа на установление соответствия</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.;</p> <p>список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</p> <p>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</p> <p>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</p>	<p>1. Соотнесите каждый уровень организационной культуры с соответствующими ему примерами проявления. Каждому уровню может соответствовать несколько примеров.</p> <table border="1" data-bbox="869 275 1473 1294"> <thead> <tr> <th data-bbox="869 275 1114 344">Уровни</th> <th data-bbox="1114 275 1473 344">Автор или ключевая идея</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="869 344 1114 479">1 Артефакты</td> <td data-bbox="1114 344 1473 479">А. Лозунг «Качество превыше всего» на корпоративном сайте</td> </tr> <tr> <td data-bbox="869 479 1114 582">2 Провозглашаемые ценности</td> <td data-bbox="1114 479 1473 582">Б. Открытая планировка офиса без перегородок</td> </tr> <tr> <td data-bbox="869 582 1114 745">3 Базовые предположения</td> <td data-bbox="1114 582 1473 745">В. Негласное убеждение, что конфликт между коллегами – это нормально и даже полезно</td> </tr> <tr> <td data-bbox="869 745 1114 880"></td> <td data-bbox="1114 745 1473 880">Г. Ежегодная церемония награждения лучшего сотрудника</td> </tr> <tr> <td data-bbox="869 880 1114 1070"></td> <td data-bbox="1114 880 1473 1070">Д. Утверждение в стратегии компании: «Мы ценим инновации и инициативу каждого»</td> </tr> <tr> <td data-bbox="869 1070 1114 1294"></td> <td data-bbox="1114 1070 1473 1294">Е. Глубинное допущение, что внешнюю среду невозможно контролировать, поэтому нужно быстро адаптироваться</td> </tr> </tbody> </table>	Уровни	Автор или ключевая идея	1 Артефакты	А. Лозунг «Качество превыше всего» на корпоративном сайте	2 Провозглашаемые ценности	Б. Открытая планировка офиса без перегородок	3 Базовые предположения	В. Негласное убеждение, что конфликт между коллегами – это нормально и даже полезно		Г. Ежегодная церемония награждения лучшего сотрудника		Д. Утверждение в стратегии компании: «Мы ценим инновации и инициативу каждого»		Е. Глубинное допущение, что внешнюю среду невозможно контролировать, поэтому нужно быстро адаптироваться
Уровни	Автор или ключевая идея															
1 Артефакты	А. Лозунг «Качество превыше всего» на корпоративном сайте															
2 Провозглашаемые ценности	Б. Открытая планировка офиса без перегородок															
3 Базовые предположения	В. Негласное убеждение, что конфликт между коллегами – это нормально и даже полезно															
	Г. Ежегодная церемония награждения лучшего сотрудника															
	Д. Утверждение в стратегии компании: «Мы ценим инновации и инициативу каждого»															
	Е. Глубинное допущение, что внешнюю среду невозможно контролировать, поэтому нужно быстро адаптироваться															

2.Соотнесите каждый тип организационной культуры с его ключевой характеристикой и типичным критерием эффективности.

Тип культуры	Характеристики и критерии эффективности
1. Клановый	А. Гибкость и дискреционность, фокус на внешней среде; ценятся инновации, творчество, принятие риска; успех = создание уникальных продуктов / услуг
2.Адхократический	Б. Стабильность и контроль, фокус на внутренней среде; ценятся формальные правила, стандартизация, предсказуемость; успех = надежность, низкие издержки, бесперебойность
3.Рыночный	В. Гибкость и дискреционность, фокус на внутренней среде; ценятся сплоченность, участие, наставничество, преданность; успех = удовлетворенность персонала и развитие человеческого потенциала
4. Иерархический	Г. Стабильность и контроль, фокус на внешней среде; ценятся конкурентоспособность, достижение целей, агрессивность; успех = доля рынка, прибыль, победа над конкурентами

<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>1. Какие из перечисленных факторов оказывают наиболее существенное влияние на формирование организационной культуры в компании, с точки зрения современных подходов в управлении персоналом?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Личность и стиль управления основателя компании 2. Цветовая гамма фирменного стиля и дизайн офиса 3. Принятая в организации система мотивации и признания заслуг 4. Национальные и региональные культурные особенности сотрудников 5. Толщина стёкол в окнах штаб-квартиры 6. Кадровая политика (принципы подбора, адаптации и развития персонала) 7. Сезонность продаж основного продукта
<p>Задание закрытого типа на установление последовательности</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</p>	<p>2. Какие методы и инструменты наиболее эффективны для диагностики текущего состояния организационной культуры и планирования её целенаправленных изменений в крупной компании?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Анализ документов (миссия, кодекс этики, внутренние регламенты) с контент-анализом 2. Единоразовый анонимный опрос удовлетворённости работой без последующей обратной связи 3. Глубинные интервью с топ-менеджментом и фокус-группы с линейными сотрудниками 4. Наблюдение за ритуалами, символами и неформальным общением (включённое наблюдение) 5. Расчёт коэффициента текучести персонала только за последний месяц 6. Использование рамочной модели OCAI (К. Камерон и Р. Куинн) для самооценки подразделений 7. Замена всего персонала компании за один кварта <p>1. Установите правильную хронологическую последовательность шагов (от 1 до 5) при целенаправленном изменении организационной культуры под новую стратегию компании.</p> <p>Варианты действий:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка системы материального и нематериального стимулирования, подкрепляющей желаемые культурные образцы поведения. 2. Диагностика существующей организационной культуры (артефакты, провозглашаемые ценности, базовые предположения). 3. Корректировка кадровой политики, процедур отбора, адаптации и обучения персонала в соответствии с целевыми ценностями. 4. Формулирование желаемого профиля культуры (видение, миссия, ценности, нормы поведения), согласованное со стратегией.

		<p>5. Реализация символических мероприятий (ритуалов, церемоний, коммуникаций), демонстрирующих лидерскую приверженность новым ценностям.</p> <p>2. Расположите в логическом порядке этапы управления организационной культурой в процессе пост-слиятельной интеграции (M&A) с целью формирования единой корпоративной культуры без «синдрома победителя».</p> <p>Варианты действий:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проведение совместных проектов, тренингов и ротаций персонала для формирования единых поведенческих норм. 2. Оценка степени культурной дистанции между компаниями по ключевым параметрам (отношение к власти, риск, командность, система контроля). 3. Выбор модели интеграции культуры (ассимиляция, сепарация, интеграция, трансформация) на основе стратегических целей. 4. Создание объединенной рабочей группы из представителей обеих компаний для разработки кодекса корпоративной культуры. 5. Аудит и синхронизация HR-процессов (оценка, карьерный трек, система мотивации) под утвержденный культурный профиль.
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<ol style="list-style-type: none"> 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. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования). 	<p>1. Крупная IT-корпорация с рыночным типом культуры (по Камерону — Куинну: высокая конкуренция, ориентация на результат и прибыль, жесткие KPI) приобретает небольшую инновационную студию с адхократической культурой (гибкость, креативность, горизонтальные связи, свобода экспериментов). Через полгода после интеграции HR-служба фиксирует: рост текучести среди разработчиков студии, снижение числа предложенных инноваций, конфликты между «старыми» менеджерами корпорации и бывшими сотрудниками студии.</p> <p>Руководство ставит перед HR-департаментом задачу — предложить первоочередное действие по гармонизации культур, которое не разрушит инновационный потенциал студии.</p> <p>Вопрос: Какое из перечисленных действий HR-служба должна реализовать в первую очередь?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>А) Немедленно внедрить в студии систему управления эффективностью (KPI) с еженедельной отчетностью, как в головной компании.</p> <p>В) Провести серию фасилитационных сессий с участием обеих сторон для выявления ценностных различий и разработки «гибридных» правил взаимодействия.</p>

		<p>С) Заменить всех руководителей студии на менеджеров из головной компании, прошедших тренинг «Управление креативными командами».</p> <p>Д) Предложить сотрудникам студии добровольный перевод в другие подразделения корпорации с рыночной культурой.</p>
		<p>2. Производственная компания с иерархической культурой (чёткие процедуры, ролевые предписания, вертикаль власти) объявляет стратегический переход к клиентоцентричности и гибкости. Топ-менеджмент утверждает новую миссию и видение, но через три месяца поведение сотрудников среднего звена не изменилось: они продолжают согласовывать любые отклонения от регламентов, избегают инициатив и требуют письменных приказов сверху. HR-директор предлагает комплекс мер. Какая из них обеспечит системное закрепление желаемой культуры (переход от иерархии к рыночно-административным элементам) на уровне глубинных ценностей и повседневных практик?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>А) Разослать всем сотрудникам электронную рассылку с новой миссией и провести общекорпоративный вебинар «Наши новые ценности».</p> <p>В) Внедрить систему материального поощрения за каждую предложенную и реализованную инициативу (премия «Агент изменений»).</p> <p>С) Пересмотреть критерии подбора, оценки и продвижения: включить в компетенции «клиентоориентированность», «готовность к изменениям», «самостоятельность в принятии решений в рамках полномочий» и запустить пилотные проекты с пост-проектной рефлексией.</p> <p>Д) Провести тренинг по клиентоцентричности для всех руководителей отделов.</p>
<p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p>	<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>1. В процессе управления организационной культурой часто используется метод «интервенции», предполагающий целенаправленное вмешательство консультанта или HR-специалиста в существующие культурные паттерны. Назовите два ключевых этапа, которые обязательно предшествуют такой интервенции при проведении диагностики организационной культуры (в соответствии с моделью Э. Шейна).</p> <p>2. Опираясь на рамочную модель конкурирующих ценностей (R. Quinn, K. Cameron), назовите тип организационной культуры, для которого характерны следующие приоритеты: гибкость и дискретность во внешней среде, высокая адаптивность, ориентация на инновации, лидерство через постоянное обновление и создание нового продукта.</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 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>	30-39
<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 приводить 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

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 овладеть 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.

Методические указания по подготовке к опросу

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.

Обучающийся готовит доклад в форме устного сообщения по теме дисциплины.

Методические рекомендации по подготовке доклада:

Доклад – это официальное сообщение, посвященное заданной теме, которое может содержать описание состояния дел в какой-либо сфере деятельности или ситуации; взгляд автора на ситуацию или проблему, анализ и возможные пути решения проблемы. Доклад должен быть представлен в устной форме. Желательно доклад сопровождать электронной презентацией. Структура доклада включает:

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

Методические указания по подготовке к тестированию:

При подготовке к тестированию следует учитывать, что тест проверяет не только знание понятий, категорий, событий, явлений, умения выделять, анализировать и обобщать наиболее существенные связи, признаки и принципы разных явлений и процессов. Поэтому при подготовке к тесту не следует просто заучивать материал, необходимо понять его логику. Подготовке способствует составление развернутого плана, таблиц, схем. Большую помощь оказывают интернет-тренажеры, позволяющие, во-первых, закрепить знания, во-вторых, приобрести соответствующие психологические навыки саморегуляции и самоконтроля.

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. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02520-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/book/korporativnaya-kultura-537129>
2. Набоков, В. И. Организационная культура : учебник для вузов / В. И. Набоков. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2024. — 202 с. — ISBN 978-5-394-05850-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/136494.html>

3. Организационная культура : учебник и практикум для вузов / под редакцией В. Г. Смирновой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 306 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01440-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/book/organizacionnaya-kultura-511220>

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. 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.
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>
4. 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>
5. 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.

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Конституция Российской Федерации
2. Трудовой кодекс Российской Федерации

8.4. Интернет-ресурсы

Обучающимся обеспечен доступ к материалам курса в СДО Академии <http://lms.ranepa.ru>, а также через сайт научной библиотеки <https://sziu-lib.ranepa.ru/> к следующим подписным электронным ресурсам:

Русскоязычные ресурсы.

Электронно-библиотечные системы (ЭБС):

1. Электронная библиотечная система iBooks.ru. Учебники и учебные пособия для университетов России. <https://ibooks.ru/>
2. Электронная библиотечная система «Лань». Коллекции книг ведущих издательств учебной и научной литературы, а также издания российских вузов по основным отраслям знаний. <https://e.lanbook.com>
3. Электронная библиотечная система «IPR Smart» - более 10 000 учебников, учебных пособий, монографий и научных изданий по всем отраслям знаний. <https://iprbooks.ru>
4. Электронная библиотечная система «Юрайт» - полные тексты учебников по праву, экономике, общественным наукам, иностранным языкам. <https://urait.ru>

5. Электронная библиотечная система «Znanium» - полные тексты учебников по юриспруденции, экономике, естественным и общественным наукам. Ядро фонда – литература холдинга ИНФРА-М. <https://znanium.com>

6. Электронная библиотечная система «Book.ru» - полные тексты учебников по юриспруденции, психологии, педагогике, экономике, информационным технологиям, естественным и общественным наукам. <https://www.book.ru>

Периодические издания:

- Научно-практические статьи Электронной библиотеки «Grebennikon» Издательского дома «Библиотека Гребенникова»
- Статьи из периодических изданий по общественным и гуманитарным наукам компании «Ивис»
- Научная электронная библиотека eLibrary.ru - Ккупнейшая база данных российской периодики с наукометрическими инструментами и базой для анализа научной деятельности (РИНЦ).

Аноглызычные ресурсы.

- *EBSCO eBook Collection* – коллекция включает в себя 68 изданий, приобретенных «в вечное пользование», а также более 2000 книг, получаемых институтом по национальной подписке РЦНИ. Коллекция охватывает широкий спектр тем по различным областям знаний, таким как социально-гуманитарные науки, маркетинг, финансы, управление и предпринимательство и др.;
- Sage eBook Collections - это более 4 700 монографий и справочников по различным областям знаний: бизнес, психология, криминология и уголовное право, образование, СМИ и коммуникация, политика и международные отношения, социология и др. Содержит полные тексты. Глубина архива: 1984-2021 гг.
- *Springer Link* - полнотекстовые политематические базы академических журналов. Представлено более 70 000 электронных книг Springer, включая монографии, справочники и труды конференций.
- *Wiley* - доступны выпуски 1500 академических журналов разных профилей, изданных Wiley Periodicals в 2015–2019 гг.
- *OECD iLibrary* – библиотека Организации экономического сотрудничества и развития, содержащая статистические данные, рабочие документы, отчеты. Доступны материалы до 2022 года.

Иные источники

Видеоканал Института социологии РАН

https://www.youtube.com/channel/UC0_7qUxpAfA3a3QATxxAxyw

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

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций, оснащенные персональным компьютером/ноутбуком и мультимедийным проектором
2.	Аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами и персональными компьютерами с выходом в Интернет для проведения практических занятий

3.	«МТС Линк» — российская платформа для онлайн-коммуникаций и совместной работы команд ; «Яндекс Телемост» — сервис для видеоконференций от Яндекса; Я-мессенджер
4.	Технические средства обучения: персональные компьютеры; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV; программы для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных; соответствующие онлайн-инструменты для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях
5.	Научная библиотека (в т.ч. электронные информационные ресурсы научной библиотеки)
6.	СДО Академии https://lms.ranepa.ru/

—