

МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»
Институт дополнительного профессионального образования

УТВЕРЖДАЮ
Директор Института дополнительного
профессионального образования

/Ю.Г. Голуб/
_____ 2019 г.

Рабочая программа дисциплины

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Направление подготовки
38.03.04 – Государственное и муниципальное управление

Профиль подготовки
Публичная деятельность органов государственной
и муниципальной власти

Год начала подготовки по учебному плану: 2019

Квалификация (степень) выпускника

Бакалавр

Форма обучения

Заочная

Саратов,
2019

Статус	ФИО	Подпись	Дата
Преподаватель-разработчик	Алпмаева Ольга Ильинична		
Председатель НМК	Ташпеев Гешадий Александрович		
Заведующий кафедрой	Медведева Наталья Викторовна		
Специалист учебного управления	Коваленко Ольга Вячеславовна		

1. Цели освоения дисциплины

Целями освоения дисциплины *«Организационная культура»* являются: изучение теоретических основ организационной культуры, освоение категориального аппарата, общих закономерностей, функций, сходств и различий видов, уровней, форм, организационных культур разных стран и исторических периодов, являющихся необходимым условием успешной деятельности современного специалиста; освоение навыков формирования и поддержания организационной культуры предприятия; понимание возможностей практического приложения технологий управления организационной культурой при мотивировании, создании благоприятного психологического климата в организации государственного и муниципального управления.

2. Место дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы

Дисциплина *«Организационная культура»* входит в вариативную часть блока 1 «Дисциплины (модули)». Объектом дисциплины являются особенности поведения личности и групп в деловом взаимодействии, основанные на мотивационно-ценностных компонентах. Данный курс формирует базовые представления студентов об этичности деловых взаимодействий, формирования кооперации с коллегами при работе в коллективе, что представляется актуальным в современных условиях построения партнерских отношений между персоналом в организации. *«Организационная культура»* является базой для изучения следующих дисциплин: «Формирование имиджа государственной и муниципальной власти», «Основы социального управления». Данный курс является базовым и в соответствии с этим формирует исходные представления студентов для облегчения восприятия и освоения ими последующих блоков специальных управленческих дисциплин. Учебный курс предполагает углубление практических знаний, умений и навыков учащихся в сфере диагностики, формирования и поддержания организационной культуры (для этого программа включает практические задания и тренинги, помогающие освоить теоретические основы организационной культуры).

3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

Данная дисциплина способствует формированию следующей компетенции:

способность осуществлять межличностные, групповые и организационные коммуникации (ПК-9)

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

знать:

- содержательную сущность понятия «организационная культура»
- основные виды, формы и уровни организационной культуры;
- функции организационной культуры;
- пути формирования культуры организации;

уметь:

- диагностировать тип организационной культуры в организации;
- формировать организационную культуру, используя ценностно-мотивационные технологии работы с персоналом;
- использовать различные способы управления конфликтными ситуациями через технологии формирования организационной культуры

владеть:

- методами и приемами психологического влияния руководителя на подчиненных в процессе формирования и поддержания организационной культуры;
- приемами управления поведением, как своим, так и персонала;
- методами мотивирования;
- различными технологиями командной работы;
- методами управления конфликтами в организации.

4. Структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины «*Организационная культура*» составляет 7 зачетных единиц, 252 часа.

4.1.1. Структура дисциплины

№ п/п	Разделы дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				Формы текущего контроля успеваемости Формы промежуточной аттестации
				Лекции	Практ. занятия	Семинары	КСР	
1	Предмет, методы, понятия и сущность «организационной культуры».	8		2	-	-	34	Тестирование, контрольная работа
2	Эволюция российской деловой культуры Современная деловая культура в России и за рубежом.	9		2	-	7	42	
3	Психологические основы организационной культуры. Организационное поведение.	9		2	-	7	42	
4	Диагностика организационной культуры.	9		2	-	7	44	
5	Изменение организационной культуры.	9		2	-	7	43	
6	Всего	8-9		10	-	28	205	

4.1.2. Структура дисциплины по индивидуальному плану обучения в ускоренные сроки на базе среднего профессионального образования

№ п/п	Разделы дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				Формы текущего контроля успеваемости Формы промежуточной аттестации
				Лекции	Практ. занятия	Семинары	КСР	
1	Предмет, методы, понятия и сущность «организационной культуры».	4		2	-	-	34	Тестирование, контрольная работа
2	Эволюция российской деловой культуры. Современная деловая культура в России и за рубежом.			2	-	2	49	
3	Психологические основы организационной культуры. Организационное поведение.			-	-	2	49	
4	Диагностика организационной культуры.			-	-	2	49	
5	Изменение организационной культуры.			-	-	2	50	
6	Всего	4-5		4	-	8	231	

4.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Предмет, методы, понятия и сущность «организационной культуры».

Понятие и сущность организационной культуры. Уровни организационной культуры. Символический уровень. Видимые внешние факты: применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык, лозунги и т.п., или все то, что можно ощущать и воспринимать через известные пять чувств. Подповерхностный уровень. Ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Глубинный уровень. Базовые предположения, скрытые и принимаемые на веру, направляющие поведение людей, помогающие им воспринять атрибуты, характеризующие организационную культуру. Характеристика организационной культуры с точки зрения субъективности и объективности. Типы организационных культур по Т.О. Саломанидиной: культура личности, центристская, формализованная, инновационная. Типы организационных культур по Ч. Ханди. Характеристика и сферы

применения каждого типа. Основные элементы организационной культуры: поведенческие стереотипы, групповые нормы, провозглашаемые ценности, философия организации, правила игры: правила поведения при работе в организации, организационный климат, существующий практический опыт. Модели влияния культуры на эффективность деятельности организации. Модель Сате. Семь процессов, посредством которых культура влияет на организационную деятельность: кооперация между индивидами и частями организации, принятие решений, контроль, коммуникации, лояльность организации, восприятие организационной среды, оправдание своего поведения. Модель Питерса-Уотермана, связывающая организационную культуру с успехами в деятельности, которые зависят от ценностей: веры в действия, связи с потребителем, поощрения автономии и предприимчивости, простой структуры и немногочисленного штата управления, одновременного сочетания гибкости и жесткости в организации и т.п. Содержание организационной культуры. Миссия, цели и стратегия организации -системообразующие аспекты организационной культуры. Методы изучения организационной культуры: интервью и анкетирование, косвенные методы, изучение устного фольклора, изучение документов, изучение сложившихся в организации правил, традиций, церемоний и ритуалов, изучение сложившейся практики управления. Характеристика каждого из методов.

Тема 2.Эволюция российской деловой культуры Современная деловая культура в России и за рубежом.

Возникновение деловых кругов в России в XIX веке. Деловая культура в допетровской России. Деловая культура от периода правления Петра I до Октябрьской революции. Российская деловая культура от Октябрьской революции до перестройки. Деловая культура и деловые отношения - традиции, принципы, правила, ценности. Принципы деловой культуры: пунктуальность, конфиденциальность, любезность, внимание к окружающим, внешний облик, грамотность. Особенности современной деловой культуры России. Деловые контакты с зарубежными партнерами, проблемы культурного характера. Деловые культуры в международном бизнесе. Особенности деловой культуры в США. Особенности деловых контактов с европейскими партнерами. Особенности восточных деловых кругов. Деловые контакты с японскими партнерами: культурные традиции и психологические особенности. Составные части деловой культуры. Внешние и внутренние признаки. Мораль и этика - основы деловой культуры. Деловое общение как элемент деловой культуры. Четыре функции общения. Знаковая (семантическая) функция. Ценностная (аксиологическая) функция. Нормативная функция. Трансляционная функция. Стиль общения. Главное требование делового общения в процессе официально-деловых отношений как элемента деловой культуры. Условия выполнения главного требования. Стилистически нейтральные элементы речи. Информативная, строгая и сдержанная деловая речь.

Семинарское занятие на тему Диагностика ценностных ориентаций в карьере по методике Э. Шейна «Якоря карьеры» (перевод и адаптация В.А.Чикер, В.Э.Винокурова)

Вопросы для обсуждения:

- Что такое планирование карьеры в организации?
- Что такое профессиональная карьера?
- Что такое внутриорганизационная карьера?
- Каковы достоинства и ограничения вертикальной/ горизонтальной карьеры?
- Что такое центростремительная карьера?

В процессе практического занятия студентам предлагается с помощью методики Э. Шейна оценить свои реальные и идеальные карьерные планы по семи субшкалам:

- профессиональная компетентность;
- менеджмент;
- автономия (независимость);
- стабильность (места работы и места жительства);
- служение;
- вызов;
- интеграция стилей жизни;
- предпринимательство.

Тема 3. Психологические основы организационной культуры. Организационное поведение.

Формирование и поддержание организационной культуры. Основатели фирм и их влияние на формирование организационной культуры: Г. Форд ("FordMotorCompany"), Т. Ватсон (IBM), Э. Хувер (FBI), У. Дисней ("DisneyCo.") и Д. Пакард ("Hewlett-Packard") и т.п. Три фактора, которые играют определяющую роль в поддержании организационной культуры. Отбор персонала. Деятельность высшего руководящего звена. Методы, которые помогают работникам адаптироваться к организационному окружению (социализация). Психологические методы подбора персонала. Невербальные, экстралингвистические, вербальные особенности кандидатов на должность. Физиогномическая маска, облик, манеры держаться, язык жестов, мимика, пантомимика и т.п. Темп, тембр, интонация, паузы и т.п. Особенности речевой динамики при отборе. Психологическая диагностика при отборе персонала. Психологическая типология личности. Типология К. Леонгарда. Характеристика типов. Гипертимный тип. Циклоидный тип. Истероидный тип. Шизоидный тип. Эпилептоидный тип. Астенические типы. Соционическая типология. Типологии «больных организаций» по М. К. де Врие и Д. Миллер, зависящие от психологических особенностей высшего руководства. Параноидные организации. Принудительные организации. Драматические организации. Депрессивные организации. Шизоидные организации. Психологические особенности успешных руководителей.

Семинарское занятие на тему: Основные стратегии управления персоналом.

План:

Понятие и стадии адаптации работника в организации.

Предварительная стадия.

Стадия «столкновения».

Стадия «метаморфозы».

Познание организационной культуры персоналом. Истории и легенды, ритуалы, символы могущества компании, язык и символический менеджмент.

Имидж фирмы.

Мотивационный механизм развития культуры в группах и организации.

Управление персоналом как метод интеграции интересов компании и работников.

Понятия мотива поведения (деятельности) и мотивации. Потребности, интересы, ценности как мотивы поведения. Мотивация как механизм вхождения и адаптации работника к организационной культуре

Взаимосвязь мотива и стимула в управлении персоналом. Приемы обогащения индивидуального труда.

Тема 4. Диагностика организационной культуры.

Параметры эффективности организационной культуры. Параметр «дистанция власти». Ответы респондентов на вопросы: 1) Как часто Вы выражаете несогласие с мнением руководителя? «Часто», «Редко». 2) С какого типа руководителем Вы предпочитаете работать? «Автократический», «Демократический». Индекс «дистанция власти». Низкий индекс «дистанции власти». В организации довольно четко обозначено неравенство ролей. Подчиненные рассматривают свое высшее руководство в качестве таких же, как они, людей. Высшие руководители доступны. В организации право первенствует над силой. Все люди обладают равным правом. Лучший способ изменения существующей системы - перераспределение власти. Высокий индекс «дистанции власти». Неравенство нормально в мире, где каждый имеет право на место тех, кто наверху, и те, кто внизу, защищают этот порядок. Иерархическое устройство или природное неравенство. Только некоторые люди совершенно свободны, большинство зависят от других людей. Подчиненные рассматривают своих руководителей как "других" людей. Высшее руководство недоступно. Приказы не обсуждаются: сила предшествует праву. Следствия индекса «дистанции власти». Особенности структуры управления в зависимости от величины индекса "дистанция власти". Тенденция к децентрализации или централизации. Организация имеет форму сплюснутой пирамиды или высокой остроконечной пирамиды. Управляющий состав малочисленный или большое количество управляющее - контролирующих сотрудников. Сравнительно небольшая или большая дифференциация заработной платы. Высокая квалификация сотрудников низшего уровня или низкая. Гармония между работниками низшего и высшего уровня или, напротив, «Белые воротнички» обладают более высоким статусом по сравнению с «синими воротничками». Второй параметр, показывающий состояние организации и характер ее организационной культуры. Тенденция к избеганию неопределенностей. Признание необходимости и заинтересованности в урегулировании поведения при помощи правил. Предпочитаемая стабиль-

ность занятий. Состояние переживаемого повседневного стресса. Индекс "стремление к избеганию неопределенности" (ИСИН). Разброс значений ИСИН. Третий показатель состояния организационной культуры. «Индивидуализм-коллективизм», как показатель оценки степени интеграции индивидов в группы. «Индивидуалистский тип культуры» и его характеристики. «Коллективистский тип культуры» и его характеристики. Четвертый параметр диагностики состояния организационной культуры. «Мужественность-женственность». Отражение мотивационной направленности персонала: на достижение цели или выполнение задания. Характеристика «мужской направленности». Характеристика «женской направленности». Сочетание различных параметров при оценке организационной культуры. Ценность, редкость, неподражаемость организационной культуры. Присчеты в управлении развитием организационной культуры.

Семинарское занятие на тему: «Диагностика организационной культуры».

Заполнение опросника экспресс-диагностики корпоративной культуры. Анализ полученных результатов.

Тема 5. Изменение организационной культуры.

Типы изменений. Обновления (пересмотр) должностных инструкций, служащих с точки зрения подчинённости и контактов. Введение новой техники и технологии. Изменение в организационной структуре. Увольнение рабочих. Расширение обязанностей. Новая система оплаты труда. Переход на другой режим работы и т.д. Связь между изменениями организационного поведения и культуры. Типы сочетанных изменений. Изменение культуры без изменения поведения. Изменения поведения без изменений в культуре. Изменения происходят в области поведения и в области культуры. Никаких изменений. Статус-кво. Факторы, влияющие на возможные изменения. Организационный кризис. Пути и причины кризиса. Смена руководства. Стадии жизненного цикла организации. Работники не удовлетворены общим состоянием дел в организации. Образ основателя (учредителя) организации и его репутация под сомнением. Предыдущий успех организации не отвечает современным условиям. Стадия упадка в организации ее влияние на изменение организационной культуры. Возраст организации. Размер организации. Уровень культуры. Наличие субкультур. Стратегия управления культурой в организации. Анализ культуры. Аудит культуры для оценки ее текущего состояния, сравнение с предполагаемой (желаемой) культурой. Разработка специальных предложений и мер. Величина и длительность в протекании изменений.

Семинарское занятие на тему: «Изменение организационной культуры».

План занятия:

1. Методы поддержания организационной культуры.
2. Изменения в поведении и в организационной культуре.

3. Три возможных сочетания ситуационных изменений в поведении и культуре компании.
4. Изменения в поведении без изменений в культуре.
5. Изменения в поведении и в культуре.
6. Модель воспроизводства ОК (по В. Сате).
7. Два способа управления организационной культурой

5. Образовательные технологии, применяемые при освоении дисциплины (модуля)

В рамках курса предусмотрено использование активных и интерактивных образовательных технологий:

Активные образовательные технологии:

Монологический метод (изложение теоретического материала в форме монолога);

Показательный метод (изложение материала с приемами показа);

Диалогический метод (изложение материала в форме беседы с вопросами и ответами);

Проблемное изложение (преподаватель ставит проблему и раскрывает доказательно пути ее решения).

Интерактивные образовательные технологии:

Исследовательские (под руководством преподавателя студенты рассуждают, решают возникающие вопросы, анализируют, обобщают, делают выводы и решают поставленную задачу, самостоятельно добывают знания в процессе разрешения проблемы, сравнивая различные варианты ее решения, отрабатывают, полученные в теоретической части техники, через решение практических ситуаций, через игровые и тренинговые упражнения).

В процессе преподавания по каждой теме используются различные активные **формы обучения (АФО):**

- Мультимедийные презентации;
- Дискуссии;
- Деловые игры;
- Круглые столы;
- Просмотр и обсуждение научных фильмов по тематике дисциплины «Деловые коммуникации».

Помимо этого используется тестирование, решение практических ситуаций и задач.

Мультимедийная презентация.

Современная мультимедийная презентация – это один из самых перспективных обучающих инструментов, позволяющий одновременно задействовать графическую, текстовую и аудиовизуальную информацию. Иначе говоря, мультимедийные презентации представляют собой сочетание самых разнообразных средств представления информации, объединенных в единую структуру. Чере-

дование или комбинирование текста, графики, видео и звукового ряда позволяет донести информацию по дисциплине «Организационная культура» в максимально наглядной и легко воспринимаемой форме.

Как показывает опыт, наиболее эффективным является создание двухкомпонентной мультимедийной презентации, где первая часть обычно представлена информативно, вторая – наполнена практическими примерами.

Широкий спектр вариантов возможного применения интерактивных презентаций обеспечивается многочисленными преимуществами и достоинствами мультимедиа, которые обеспечивают практически неограниченную универсальность использования мультимедийных презентаций.

Мультимедийная презентация PowerPoint - классический вариант мультимедийной презентации, основанной на демонстрации слайд-шоу. Этот вид презентаций отличается простотой использования и легкостью видоизменения содержания, основных параметров и настроек. Презентации PowerPoint необходимы для оптимизации учебного процесса, именно поэтому в настоящее время широко используются при проведении семинаров. Удобная слайдовая структура и возможность разместить достаточный объем графической и текстовой информации. В состав данного вида презентаций включаются графические объекты типа диаграмм, организационных структур, фотографий и схем.

Дискуссии.

Дискуссия – форма учебной работы, в рамках которой студенты высказывают своё мнение по проблеме, заданной преподавателем. Проведение дискуссий по проблемным вопросам подразумевает написание студентами эссе, тезисов или реферата по предложенной тематике.

Деловые игры.

Деловая игра – метод имитации (подражания, изображения) принятия решений работниками в различных производственных ситуациях (в учебном процессе – в искусственно созданных ситуациях), осуществляемый по заданным правилам группой людей в диалоговом режиме. Деловые игры применяются в качестве средства активного обучения праву, экономике, бизнесу, познания норм поведения, освоения процессов принятия решения.

Круглые столы.

Круглый стол – один из наиболее эффективных способов для обсуждения острых, сложных и актуальных на текущий момент вопросов в любой профессиональной сфере, обмена опытом и творческих инициатив. Такая форма общения позволяет лучше усвоить материал, найти необходимые решения в процессе эффективного диалога.

Активные образовательные технологии:

Монологический метод (изложение теоретического материала в форме монолога);

Показательный метод (изложение материала с приемами показа);

Диалогический метод (изложение материала в форме беседы с вопросами и ответами);

Проблемное изложение (преподаватель ставит проблему и раскрывает доказательно пути ее решения).

Интерактивные образовательные технологии:

Исследовательские (под руководством преподавателя студенты рассуждают, решают возникающие вопросы, анализируют, обобщают, делают выводы и решают поставленную задачу, самостоятельно добывают знания в процессе разрешения проблемы, сравнивая различные варианты ее решения).

Адаптивные технологии, применяемые при изучении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья.

При изучении дисциплины студентами с инвалидностью и студентами с ограниченными возможностями здоровья могут использоваться следующие адаптивные технологии:

1. Учет ведущего способа восприятия учебного материала.

При нарушениях зрения студенту предоставляется возможность использования учебных и раздаточных материалов, напечатанных укрупненным шрифтом, использование опорных конспектов для записи лекций, предоставления учебных материалов в электронном виде для последующего прослушивания, аудиозапись. При нарушениях слуха студенту предоставляется возможность занять удобное место в аудитории, с которого в максимальной степени обеспечивается зрительный контакт с преподавателем во время занятий, использования наглядных опорных схем на лекциях для облегчения понимания материала, преимущественное выполнение учебных заданий в письменной форме (письменный опрос, тестирование, контрольная работа, подготовка рефератов и др.)

2. Увеличение времени на анализ учебного материала.

При необходимости для подготовки к ответу на практическом (семинарском) занятии, к ответу на зачете, экзамене, выполнению тестовых заданий студентам с инвалидностью и студентам с ограниченными возможностями здоровья среднее время увеличивается в 1,5–2 раза по сравнению со средним временем подготовки обычного студента.

3. Создание благоприятной, эмоционально-комфортной атмосферы при проведении занятий, консультаций, промежуточной аттестации.

При взаимодействии со студентом с инвалидностью, студентом с ограниченными возможностями здоровья учитываются особенности его психофизического состояния, самочувствия, создаются условия, способствующие повышению уверенности в собственных силах. При неудачах в освоении учебного материала, студенту с инвалидностью, студенту с ограниченными возможностями здоровья даются четкие рекомендации по дальнейшей работе над изучаемой дисциплиной (разделом дисциплины, темой).

Студенты-инвалиды и лица с ОВЗ имеют возможность в свободном доступе и в удобное время работать с электронными учебными пособиями, размещенными на официальном сайте <http://library.sgu.ru/> Зональной научной библиотеки СГУ им. Н.Г. Чернышевского, которая объединяет в базе данных учебно-методические материалы, полнотекстовые учебные пособия и хрестоматийные, тестовые и развивающие программы.

6. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины.

6.1. Самостоятельная работа студентов

№	Название тем	Содержание СРС	Вид контроля
1	Предмет, методы, понятия и сущность «организационной культуры».	Самостоятельное изучение дидактических единиц по теме	Проверка, обсуждение, анализ.
2	Эволюция российской деловой культуры Современная деловая культура в России и за рубежом.	Самостоятельное изучение дидактических единиц по теме	Проверка, собеседование.
3	Психологические основы организационной культуры. Организационное поведение.	Самостоятельное изучение дидактических единиц по теме	Проверка, собеседование.
4	Диагностика организационной культуры.	Контрольная работа в виде заполнения анкеты Д. Дэнисона	Обсуждение, анализ.
5	Изменение организационной культуры .	Контрольная работа в виде экспресс – диагностики организационной культуры	Проверка работ, собеседование.

Задания для самостоятельной работы по теме 4. «Диагностика организационной культуры» Анкета Д. Дэнисона

На каждый вопрос Вы должны дать ответ от 1 до 5-ти баллов, при этом 1 - минимальный балл, 5 - максимальный балл. Ответы должны касаться реальной организации в которой Вы работаете, проходили практику.

Приспособляемость

«Индекс создания изменений»

1 Эта организация очень гибкая и легко изменяется под воздействием внешних факторов.

2 Эта организация в курсе того, что происходит у конкурентов и старается соответствовать изменениям в окружающей внешней деловой среде.

3 Эта организация постоянно использует новые, улучшенные способы выполнения работы.

4 Попытки перемен в организации редко встречаются с сопротивлением сотрудников.

5 Различные отделы в этой организации часто сотрудничают, чтобы провести необходимое изменение.

«Индекс ориентированности на клиента»

6 Замечания и рекомендации клиента часто приводят к изменениям в этой организации. 7 Мнение клиента непосредственно влияет на наши решения.

8 Все члены этой организации глубоко понимают желания и потребности клиента.

9 Мы поощряем прямой контакт членов организации с клиентами.

10 Интересы конечного потребителя никогда не игнорируются в наших решениях.

«Индекс организационного обучения»

11 Эта организация поощряет и вознаграждает инновации и принятие риска.

12 Мы рассматриваем неудачи как возможность для обучения и совершенствования.

13 В работе организации нет больших упущений.

14 Обучение - важная цель ежедневной работы

15 Мы стараемся быть уверенными, что «правая рука знает, что делает левая».

Миссия

«Индекс стратегического направления»

16 Эта организация имеет ясную миссию, которая придает значение и направление нашей работе.

17 Эта организация имеет долгосрочную цель и направление деятельности.

18 Мне ясно стратегическое направление этой организации.

19 Эта организация имеет ясную стратегию на будущее

20 Стратегия нашей организации заставляет другие фирмы изменять свои конкурентные стратегии.

«Индекс целей»

21 Существует полное согласие по поводу целей этой организации между сотрудниками и руководителями.

22 Лидеры этой организации ставят далеко идущие, но реалистичные цели.

23 Лидеры организации официально, гласно и открыто говорят о целях, которые мы стараемся достигнуть.

24 Мы непрерывно отслеживаем наше продвижение по сравнению с нашими установленными целями.

25 Люди в этой организации понимают, что должно быть сделано, чтобы преуспеть в долгосрочном аспекте.

«Индекс видения»

26 У нас в организации есть разделяемое всеми видение будущего организации.

27 Лидеры в этой организации ориентированы на будущее.

28 Краткосрочные цели редко противоречат долгосрочной ориентации организации.

29 Наше видение будущего побуждает и мотивирует наших служащих.

30 Мы способны решать краткосрочные задачи, не ставя под угрозу наши долгосрочные перспективы.

Последовательность

«Индекс координации и интеграции»

31 Наш подход к ведению бизнеса очень последователен и предсказуем.

32 Существует четкое выстраивание целей по уровням организации.

33 Люди из различных организационных подразделений разделяют общие взгляды на перспективу.

34 Легко координировать проекты в разных функциональных подразделениях организации.

35 Работать с кем-то из другого отдела организации гораздо проще, чем работать с человеком из другой компании.

«Индекс согласия»

36 Когда происходят разногласия, мы упорно трудимся, чтобы достигнуть взаимовыгодного решения для всех участников конфликта.

37 Эта фирма имеет сильную организационную культуру.

38 Существует ясное соглашение о правильных и неправильных подходах к выполнению работы в этой организации.

39 Нам легко достигнуть согласия даже по трудным вопросам.

40 Мы редко имеем проблемы с достижением согласия по ключевым вопросам.

«Индекс ключевых ценностей»

41 В этой компании есть ясный и последовательный набор ценностей, который определяет способ ведения бизнеса.

42 Эта компания имеет характерный стиль управления и четкий набор методов управления.

43 Руководители и управляющие показывают пример связи слова с делом

44 Существует этический кодекс организации, который определяет наше поведение и учит отличать правильное от неправильного.

45 Игнорирование ключевых ценностей этой организации может принести неприятности.

Причастность

«Индекс полномочия»

46 Большинство служащих в этой организации активно вовлечены в свою работу.

47 Решения в этой организации обычно принимаются на том уровне, где доступна лучшая информация.

48 Информация широко распространяется в этой организации, каждый может иметь доступ к необходимым ему данным.

49 Каждый сотрудник верит, что он может оказать положительный эффект на работу всей организации

50 Бизнес-планирование в нашей организации идет постоянно и в той или иной степени вовлекает каждого сотрудника.

«Индекс развития способностей»

51 Эта организация делегирует власть, чтобы люди могли действовать самостоятельно.

52 Способности людей в этой организации рассматриваются как важный источник конкурентного преимущества.

53 Эта организация непрерывно вкладывает капитал в повышение квалификации своих служащих.

54 Человеческий потенциал этой организации постоянно растет.

55 Проблемы редко возникают в моей организации, потому что мы имеем необходимые для работы навыки.

«Индекс командной ориентации»

56 Кооперация и сотрудничество работников с разными функциональными ролями в этой организации активно поощряются.

57 Работать в этой организации, значит быть частью команды.

58 Работа организована в этой компании так, чтобы каждый человек мог видеть связь между своей деятельностью и целями организации.

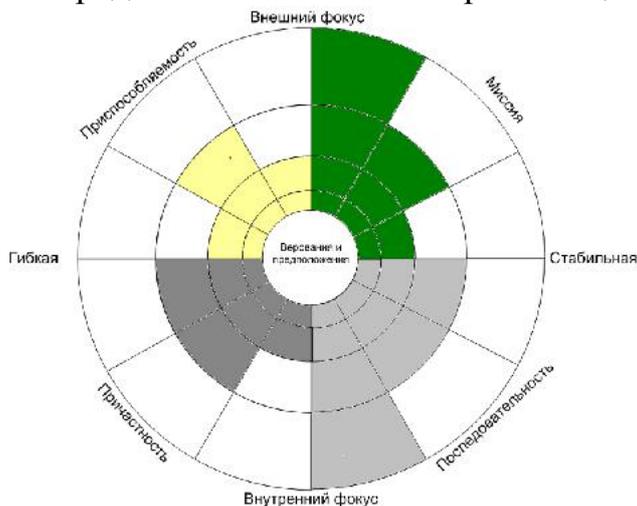
59 Команды - первичные строительные блоки этой организации.

60 В этой организации скорее полагаются на горизонтальный контроль и координацию, чем на позицию в иерархии.

Ключ к анкете Д. Дэнисона

Исходя из модели Д. Дэнисона, организационную культуру можно представить в виде круга. Горизонтальный разрез делит организационные параметры на внутренний фокус (нижняя часть рисунка) и внешний фокус (верхняя часть рисунка). Вовлеченность и постоянство характеризуют внутренние процессы в организации, а адаптивность и миссия - внешние.

Вертикальный разрез проводит черту между гибкой организацией (левая половина рисунка) и стабильной организацией (правая половина рисунка). Вовлеченность и адаптивность имеют определяющее значение для организационной гибкости и изменений, напротив, последовательность (согласованность) и миссия определяют способность организации к стабильности и управляемости.



Индивидуальные опросные листы табулируются и переводятся в графический профиль с помощью которого можно сравнить конкретную организацию с другими, более или менее эффективными. По каждому вопросу подсчитываются индексы. Индекс подсчитывается как среднее значение по средним всех пунктов вопросов группы. Индексы можно измерять в процентах (максимальное значение индекса 5 баллов или 100%)

В ходе многочисленных исследований были изучены определенные индикаторы функционирования предприятия: ROA (отдача от активов), ROI (отдача от инвестиций), ROS (отдача от продаж), развитие продукта, доля рынка, качество продукта и инновационность и удовлетворенность работников. Доктор Дэнисон обнаружил, что почти все корреляции между чертами организационной культуры и различными измерителями организационной эффективности были значимы. Миссия и последовательность (стабильность) в большей степени влияют на финансовые показатели, такие как ROA, ROI и ROS. Когда значения миссии и последовательности попадают между третьим и четвертым квартилями, то это обычно указывает на высокую отдачу от инвестиций, активов и продаж, а также на операционную силу организации.

Последовательность и вовлеченность (внутренний фокус) влияют на качество, удовлетворенность работников и отдачу от инвестиций. Аналогично, попадание значений данных параметров между третьим и четвертым квартилями означает высокий уровень качества продукта, меньший процент брака и переделывания, правильное распределение ресурсов и более высокий уровень удовлетворенности работников.

Вовлеченность и приспособляемость (гибкость) оказывают воздействие на развитие продукта и инновации. Попадание значений данных параметров между третьим и четвертым квартилями означает высокий уровень инноваций в производстве и сервисе, креативность, быстрое реагирование на изменяющиеся желания и потребности как клиентов, так и собственных наемных рабочих.

Приспособляемость и миссия (внешний фокус) влияют на доходы, рост продаж и долю рынка. Когда значения данных параметров оказываются между третьим и четвертым квартилями, то в организации с большой вероятностью наблюдается постоянный рост продаж и доли рынка.

Задание для самостоятельной работы по теме 5. «Изменение организационной культуры». Экспресс-диагностика корпоративной культуры

Данная анкета экспресс-диагностики корпоративной культуры дает всестороннюю картину сложившейся в компании культуры. Удобно использовать эту анкету для пилотных исследований, когда нужно быстро получить результат. Предлагаемые ниже 29 суждений собраны в процессе опроса руководителей среднего и высшего звена управления. Все суждения значимы.

Ф.И.О. _____ Дата заполнения _____

ИНСТРУКЦИЯ: прочитайте каждое утверждение. Если утверждение полностью совпадает с Вашим мнением, обведите в кружок цифру 10 - это 10

баллов, если оно категорически противоречит Вашим установкам, обведите в кружок цифру 0 - это 0 баллов и т. д.

Утверждения / Баллы

1. На нашем предприятии вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

2. У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

3. Наша деятельность четко и детально организована.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

4. Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

5. Все, кто желает, у нас приобретают новые специальности.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

6. На нашем предприятии налажена система коммуникаций.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

7. У нас принимаются своевременные эффективные решения.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

8. Рвение и инициатива у нас поощряется.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

9. В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

10. У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания, информационные распечатки и т.д.).

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

11. Наши работники участвуют в принятии решений.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

12. Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

13. Рабочие места у нас обустроены.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

14. У нас нет перебоев в получении внутрифирменной информации.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

15. У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

16. Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

17. Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

18. У нас поощряется двусторонняя коммуникация.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

19. Дисциплинарные меры у нас применяются как исключение.
10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
20. У нас проявляется внимание к индивидуальным различиям работников.
10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
21. Работа нам нравится.
10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
22. На нашем предприятии поощряется непосредственное обращение мастеров и бригадиров к руководству.
10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
23. Конфликтные ситуации у нас разрешаются с учетом всех реальностей обстановки.
10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
24. Рвение к труду у нас всячески поощряется.
10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
25. Трудовая нагрузка у нас оптимальная.
10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
26. У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления.
10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
27. В наших подразделениях господствует кооперация и взаимоуважение между работниками.
10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
28. Наше предприятие постоянно нацелено на нововведения.
10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
29. Наши работники испытывают гордость за свою организацию.
10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Ключ к опроснику экспресс-диагностики корпоративной культуры

Подсчет баллов

1. Подсчитайте общий балл. Для этого надо сложить показатели всех ответов.

2. Посчитайте средний балл по секциям:

Работа - 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25.

Коммуникации - 2, 6, 10, 14, 18, 22.

Управление - 3, 7, 11, 15, 19, 23, 26, 28.

Мотивация и мораль - 4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29.

Интерпретация

Индекс «ОК» определяется по общей сумме полученных баллов. Наибольшее количество баллов - 290, наименьшее - 0. Показатели свидетельствуют о следующем уровне «ОК».

- 261 - 290 - очень высокий
- 175 - 260 - высокий
- 115 - 174 - средний
- ниже 115 - имеющий тенденцию к деградации

Узкие места «ОК» определяются по средним величинам секций. Показатели в баллах по секциям свидетельствуют о следующем состоянии в коллективе:

- 9-10 - великолепное
- 6-8 - мажорное
- 4-5 - заметное уныние
- 1-3 - упадочное

Выводы:

1. Предлагаемые в методике 29 суждений собраны в процессе опроса руководителей среднего и высшего звена управления. Все суждения значимы. Поэтому показатель ниже 4 баллов по какому-то пункту свидетельствует о неблагоприятном положении дел на этом направлении трудовой деятельности и в межличностном общении работников. Своевременно принятые меры могут воспрепятствовать сползанию предприятия в кризисное состояние. Таким образом, работу по оздоровлению предприятия следует начинать с анализа дел, отраженных в конкретных суждениях.

2. Второй шаг деятельности по принятию оздоровительных мер - это анализ и соответствующее реагирование на показатели четырех секций: работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль. Целеустремленная деятельность в направлениях повышения балльных показателей по секциям может способствовать поднятию индекса «ОК» в целом.

3. Степень влияния культуры на деятельность организации оценивается по трем факторам: по направленности, широте охвата и силе влияния на персонал.

Данные тестирования дают возможность оценить первый фактор в прямом виде: общий показатель свыше 175 баллов свидетельствует о положительной направленности организационной культуры; два других фактора можно оценить на основе показателей секциям.

6.2. Примерный перечень вопросов к экзамену

1. Понятие культуры и ее видов.
2. Типология организационных культур.
3. Функции культуры.
4. Основные элементы культуры.
5. Влияние культуры на экономическую жизнь общества.
6. Уровни и идеальные типы деловой культуры
7. Базовые компоненты идеальных типов культуры.
8. Основные элементы организационной культуры.
9. Структурные элементы (аспекты) организационной культуры.
10. Модели (типологии) организационной культуры (ОК).
11. Процессы адаптации к внешней среде. Процессы внутренней интеграции.
12. Методы поддержания ОК.
13. Возможные сочетания ситуационных изменений в поведении и культуре в организации.
14. Модель воспроизводства ОК (по В. Сатэ).

15. Два способа управления.
16. Показатели психологической составляющей ОК.
17. Модель «сэндвича» Е. Моргунова.
18. Лидерство в современном бизнесе.
19. Качества, необходимые менеджерам, специалистам, предпринимателям.
20. Понятие миссии. Цели и стратегии развития организации.
21. Концепция экономических принципов делового поведения Л. Хосмера.
22. Международная декларация Ко «Принципы бизнеса».
23. Деловая культура в допетровской России.
24. Деловая культура от правления Петра I до Октябрьской революции.
25. Особенности российской деловой культуры от Октябрьской революции до перестройки.
26. Деловые культуры в международном бизнесе.
27. Восприятие россиянами деловых культур других стран.
28. Восприятие иностранцами деловой культуры россиян.
29. Сравнительные профили деловой культуры.
30. Пять волн формирования типов предпринимательского слоя в современной России.
31. Этика отношений в российском деловом мире.
32. Потребности, интересы, ценности как мотивы поведения.
33. Мотивация как механизм вхождения и адаптации работника к организационной культуре.
34. Содержательные теории мотивации.
35. Процессуальные теории мотивации.
36. Взаимосвязь мотива и стимула в управлении персоналом.
37. Практика и методы мотивации персонала на российских предприятиях.
38. Динамика трудовых ценностей российского населения.
39. Вертикальные и горизонтальные отношения в организации.
40. Доверие как социальная норма.
41. Конфликты и их разрешение.
42. Развитие механизма социального партнерства.
43. Развитие управления персоналом за рубежом и в России.
44. Обучение персонала.
45. Стимулирование персонала.
46. Инструменты оценки ОК.
47. Построение и интерпретация профиля ОК
48. Применение и развитие оценки ОК в российских компаниях.

6.3. Примерная тематика контрольных работ

1. Изучение поведения персонала организации.
2. Изучение мотивации сотрудников организации.
3. Особенности конфликтов в организации.
4. Изучение организационной культуры.
5. Управление социальной группой
6. Управление конфликтами в организации.

7. Коммуникативные барьеры в организации.
8. Соционическая типология и подбор кадрового потенциала
9. Психологические типы и способности к профессии
10. Особенности психологических типов для профориентации
11. Личность менеджера, типологический контекст
12. Психологические проблемы коллектива.
13. Диагностика психологического климата коллектива
14. Особенности и барьеры коммуникаций в организации
15. Организационные конфликты: сущность, причины, профилактика
16. Алгоритм поведения руководителя в конфликтном взаимодействии.
17. Значение орг. культуры для имиджа фирмы.
18. Формирование орг. культуры предприятия.

6.4. Тестовые задания к курсу

1. Особенности, структура, виды организационных культур, их взаимосвязь со стратегией и эффективностью развития организации, а также методы изучения, формирования и развития организационной культуры, являются:
 - предметом «Организационной культуры»;
 - основанием классификации организационных культур.
2. В эффективной организационной культуре ценности руководства и персонала согласуются и являются:
 - одинаково направленными;
 - разнонаправленными;
 - направление не имеет значения.
3. Стереотипы, характерные для органической культуры – это...
 - работники склонны противодействовать целям организации, что вызывает необходимость в жестком внешнем контроле;
 - высокий уровень сплоченности делает групповое мнение основным источником морального авторитета для членов группы (групповое давление);
 - полномочия редко кому-нибудь делегируются из-за опасений возможной ошибки, механизм контроля – конкуренция;
 - общность основных ценностных установок обеспечивает полноценное использование индивидуальных навыков и умений для достижения целей группы (культурное регулирование, самоконтроль).
4. Стереотипы характерные для предпринимательской организационной культуры – это ориентация работников на:
 - личный доход;
 - социальные нужды;
 - личные цели, вызов;
 - командные цели.
5. Стереотипы характерные для партиципативной организационной культуры – это представление о работниках как:
 - о работягах, ориентированных на сообщество
 - о лентяях
 - об общественных существах

- о личностях, профессионалах
6. Основные характеристики организационной культуры определяет:
- организационная структура;
 - структура коммуникаций;
 - структура социально-психологических отношений;
 - игровая структура;
 - ценностно-нормативная структура;
 - структура внешней идентификации.
7. За информационный обмен отвечает:
- ценностно-нормативная структура;
 - организационная структура;
 - структура коммуникаций;
 - структура социально-психологических отношений;
 - игровая структура;
 - структура внешней идентификации.
8. За имидж организации отвечает:
- ценностно-нормативная структура;
 - организационная структура;
 - структура коммуникаций;
 - структура социально-психологических отношений;
 - игровая структура;
 - структура внешней идентификации.
9. Э. Шейн выделял три уровня организационной культуры:
- артефакты;
 - разделяемые, поддерживаемые ценности;
 - базовые предположения;
 - архетипы;
 - диспозиции.
10. В качестве элементов организационной культуры выделяют:
- ценности;
 - нормы;
 - обратная связь;
 - стиль руководства.
11. Что относится к основным видам культурных форм, в виде которых существует эмоциональный информационно-исторический фон? Вычеркните лишнее:
- ритуал;
 - символ;
 - миф;
 - язык;
 - повествование;
 - обычаи;
 - легенда.
12. Основными компонентам организационной культуры являются:
- культура управления;
 - культура внутренних отношений;

- культура производства;
- культура внешних отношений;
- коммерческая культура;
- финансовая культура;
- экологическая культура;
- налоговая культура;
- культура отношений с акционерами.
- степень распространенности, которая показывает, какая часть сотрудников принимает основные ценности организации;
- степень принятия сотрудниками основных ценностей организации;
- скорость и качество реакции на управленческое воздействие.

13. Основными свойствами организационной культуры являются:

- коллективность;
- эмоциональность;
- историчность;
- динамичность;
- эффективность;
- особенность;
- обособленность.

14. Глубиной проникновения организационной культуры является:

- степень распространенности, которая показывает, какая часть сотрудников принимает основные ценности организации;
- степень принятия сотрудниками основных ценностей организации;
- скорость и качество реакции на управленческое воздействие.

15. Совокупность основных для данной организационной культуры ценностей и дополнительных, а также некоторых специфических черт, сформировавшихся под влиянием особенностей группы, позволяет выделять в культуре организации.

16. Основными причинами возникновения субкультур являются:

- функциональная и другие дифференциации;
- появление новых идей;
- слияние и поглощения;
- снижение рентабельности организации;
- изменение внешней среды организации;
- появление нового лидера.

17. В чем выражается роль организационной культуры по отношению к сотрудникам, менеджерам, внешней среде:

По отношению к сотрудникам	Формирование мировоззрения, Определяет технологию взаимодействия, Выполняет функцию социальной и психологической защиты.
----------------------------	--

По отношению к менеджерам	Регулирует поведение сотрудников, Выполняет оценочно-нормативную функцию, Мотивирует сотрудников.
---------------------------	---

По отношению к внешней среде Выступает внешним имиджем организации,
Определяет допустимые цели и средства,
Способствует адаптации организации.

18. Обычаи это:

- действия, имеющие символическое значение;
- привычные способы групповой деятельности;
- стандартные мероприятия коллектива.

19. К «размыванию» организационной культуры ведет:

- низкая заработная плата;
- неэффективное распределение ресурсов;
- высокая текучесть кадров;
- неудовлетворенность трудом.

20. Субкультуры в организации:

- могут поддерживать доминантную культуру;
- могут полностью совпадать с доминантной культурой;
- могут противостоять доминантной культуре;
- могут несущественно отличаться от доминантой культуры;
- могут впоследствии заменить доминантную культуру.

21. Верно ли утверждение: «Соблюдение ритуалов, обрядов и церемоний усиливает самоопределение работников»:

- Верно;
- Неверно.

22. Какой компонент организационной культуры включает в себя культуру проведения деловых совещаний, переговоров, встреч, а также культуру делопроизводства и коммуникаций?

- культура производства;
- культура управления;
- культура внешних отношений;
- предпринимательская культура;
- экологическая культура;
- культура отношений с акционерами.

23. Бурное развитие науки об организационной культуре происходило в ...
.....веке.

24. Параметрами выделения бюрократической, органической, предпринимательской и партиципативной организационных культур являются:

- основные ценности, разделяемые в организации, стиль управления;
- нормы и правила внутреннего взаимодействия, форма контроля, стиль управления;
- мотив деятельности работника, организационная структура, стиль управления;
- коллективность, культурные формы, стиль управления.

25. Требования, которые общество предъявляет своим членам и с помощью которых регулирует, направляет, контролирует и оценивает их поведение – это:

- разделяемые ценности;
- нормы поведения;

- социальная роль;
 - обычай.
26. Требования к поведению владельца социальной роли, человека, занимающего ступеньку в структуре организации, обществе, семье – это:
- нормы;
 - обычаи;
 - традиции;
 - церемонии.
27. Относительные убеждения, которые определяют общие предпочтения людей – это.....
28. Что общего между бюрократической и предпринимательской культурой (по Т. Ю. Базарову)?
- Форма контроля;
 - Стиль управления;
 - Предположение о свойствах работников;
 - Основные мотивы деятельности.
29. К основным принципам коммерческой культуры относятся:
- пересмотр условий договоров при изменении внешней среды;
 - внимательное отношение к просьбам партнёров;
 - предоставление достаточной информации о своей продукции.
30. Субъектом управления организационной культурой являются:
- акционеры;
 - менеджеры и консультанты;
 - сотрудники организации.
31. Культурные формы подразделяются на четыре основные категории:
- символ, язык, история, обычай;
 - символ, язык, повествование, обычай;
 - символ, язык, история, ритуал;
 - символ, язык, церемония, обычай.
32. Роль «нормы поведения» заключается в следующем:
- способствует функционированию и развитию предприятия;
 - является источником возникновения ценностей и принципов организационной культуры;
 - регламентирует собственное поведение человека и поведение других, избавляя от необходимости всякий раз решать типовую задачу;
 - отражает и придает смысл концепции организационной культуры.
33. Формированию единства внутри организации и созданию корпоративного духа способствуют:
- ценности-установки;
 - ценности-цели;
 - ценности-задачи;
 - ценности-средства.
34. Ценности, выраженные в высказывании: «В споре рождается истина» – это:
- позитивные;
 - негативные;

- нейтральные.
35. Одинаковое поведение работников может отражать ориентацию на различные ценности:
- да;
 - нет.
36. Одним из типов организационной культуры по М. Бурке является:
- «Парник»;
 - «Стоячая вода»;
 - «Оранжерея»;
 - «Болото».
37. Г. Хофштеде выделял ... аспектов, характеризующих менеджеров, специалистов и организацию в целом.
38. М. Бурке выделил параметры для определения типа организационной культуры. Это:
- размер и структура организации;
 - уровень риска;
 - взаимодействие с внешней средой;
 - мотивация персонала;
 - дистанция власти.
39. По типологии М. Бурке сокращенный до минимума управленческий аппарат соответствует типу культуры:
- «французского сада»;
 - «лианы»;
 - «огорода»;
 - «кочующей орхидеи».
40. По мнению С. Ханди на стадии зарождения организации преобладает культура:
- культура роли;
 - культура власти;
 - культура задачи;
 - культура личности.
41. Согласно типологии Г. Хофштеде мужественные культуры ориентированы на:
- материальный успех;
 - качество жизни;
 - карьеру;
 - комфорт.
42. Для американской организационной культуры характерны: ориентация на личностные характеристики и достижения людей; считают благополучие группы более важным, чем личное благосостояние; доминирующий способ деятельности – действие; сотрудники работают лишь столько, сколько необходимо для выживания – сотрудники минимизируют работу.
43. В типологии С. Ханди отсутствуют следующие культуры:
- культура цели;

- культура власти;
- культура задачи;
- культура отношений.

44. По мнению Н. Адлер американцы традиционно рассматривают человека:

- как источник зла;
- как изначально доброе существо;
- как совокупность добра и зла;
- существующего в гармонии с природой.

45. Для классификации организационной культуры С. Ханди выбрал следующие параметры:

- индивидуализм-коллективизм, дистанцию власти, стремление к избежанию неопределенности, мужественность-женственность;
- уровень риска и скорость получения обратной связи;
- процесс распределения власти в организации, ценностные ориентации личности, отношения индивида и организации, структуру организации и характер ее деятельности на различных этапах эволюции;
- степень привлечения работников к установлению целей в организации и степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей.

46. Основным теоретиком организационной культуры считается:

- Ф. Тейлор;
- Т. Ю. Базаров;
- Э. Шейн;
- Э. Мэйо.

47. Культуре низкого риска медленной обратной связи по классификации Т. Е. Дейла и А. А. Кеннеди соответствует лозунг:

- «Действия любой ценой»;
- «Клиент правит балом и все определяет»;
- «Стремитесь к техническому совершенству в работе»;
- «Делайте правильно».

48. Соответствие между видом преобладающих отношений и типом организационной культуры, согласно типологии Р. Акоффа.

- | | |
|-------------------------------------|----------------------------|
| 1. Корпоративный тип культуры | Отношения демократии |
| 2. Консультативный тип культуры | Отношения автономии |
| 3. «Партизанский» тип культуры | Отношения автократии |
| 4. Предпринимательский тип культуры | Отношения «доктор-пациент» |

49. По типологии Т. Е. Дейла и А. А. Кеннеди организационная культура «Мак Дональд» является культурой:

- высокого риска и быстрой обратной связи;
- низкого риска и быстрой обратной связи;
- высокого риска и медленной обратной связи;
- низкого риска и медленной обратной связи.

50. Стремление к избежанию неопределенности указывает:

- на увеличение мотивации персонала к решению проблем;

- на стремление людей избежать ситуации, в которых они чувствуют себя неуверенно;
- на возникшую боязнь принятия решений менеджером;
- на возникающее чувство неуверенности в себе, в своих силах, когда никто не может взять на себя ответственность за решение задачи.

51. Ценности организационной культуры являются наиболее важными инструментами выполнения функций, необходимых для выживания (адаптация, достижение целей, интеграция, легитимность). Так считает:

- Питерс и Уотерман;
- В. Сате;
- Т. Парсонс.

52. Параметрами оценки организационной культуры по характеристике «индивидуализм–коллективизм» являются:

- вмешательство в личную жизнь;
- готовность к риску;
- защита интересов сотрудников;
- формы мотивации;
- принятие решений;
- структура организации.

53. Определение типа организационной культуры по степени привлечения работников к постановке целей и средств их достижения принадлежит:

- М. Бурке;
- Н. Адлер;
- Р. Акоффу.

54. Выделение четырех характеристик (индивидуализм-коллективизм; дистанция власти; стремление к избеганию неопределенности; мужественность-женственность) относится к типологии:

- Р. Акоффа;
- Г. Хофштеде;
- Оучи;
- М. Бурке.

55. Типологии перечисленных авторов основываются на изучении культур организаций различных стран:

- Р. Акоффа;
- Г. Хофштеде;
- М. Бурке;
- Т. Дейла и А. Кеннеди;
- С. Ханди;
- Ф. Клукухона и Ф. Штротбека;
- Н. Адлер.

56. Анализ уровня риска и скорости получения обратной связи относится к типологии:

- Т. Дейла и А. Кеннеди;
- С. Ханди;
- Ф. Клукухона и Ф. Штротбека;

• Н. Адлер.

57. Типология ... позволяет оценивать совместимость культур организаций, принадлежащих различным странам мира?

58. Высокая степень привлечения работников к установлению целей, низкая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей характеризует:

- корпоративный тип культуры;
- консультативный тип культуры;
- «партизанский» тип культуры;
- предпринимательский тип культуры.

59. Стремление к избежанию неопределенности указывает:

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

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

- анкетирования;
- регрессионных моделей;
- SWOT-анализа;
- факторного анализа.

61. Факторы, влияющие на характеристики организационной культуры, оказывают свое действие:

- комплексно;
- последовательно;
- группами, (субъективный - объективный; управляемый - неуправляемый).

62. Национальная культура оказывает влияние на формирование организационной культуры:

- да;
- нет.

63. Теория «Х», «У» Д. Мак Грегора может служить примером действия:

- объективных факторов;
- субъективных факторов;
- внутренних факторов;
- внешних факторов.

64. Мотивация относится к фактору:

- постоянного воздействия;
- длительного воздействия;
- кратковременного воздействия;
- краткосрочного воздействия.

65. Наиболее многообразным будет:

- уровень культуры организации;
- уровень культуры личности;

- уровень национальной культуры;
- уровень религиозной культуры.

66. Законы, политика по отношению к предприятию данной отрасли со стороны государственных органов, отношение к предприятию сообщества, требования к ведению дел со стороны партнёров и потребителей, наличие конкурентов и их поведение на рынке относятся к ... факторам.

67. Факторы, чье влияние отражается на характерных особенностях организации, формирует неповторимое содержание элементов организационной культуры, относятся к:

- личностным;
- социальным.

68. Перечислите факторы, выделяемые на основании объема затраченных ресурсов.

69. Утверждение «Факторы, непосредственно зависящие от восприятия ситуации и представлений об идеальном со стороны каждого участника процесса формирования организационной культуры, относятся к объективным факторам» является:

- верным;
- неверным.

70. Основой для формирования такой характерной черты культур российских предприятий как коллективизм явилось:

- особенности отечественного сельского хозяйства;
- влияние плановой экономики советского периода;
- коллективизация;
- природно-климатические условия.

71. Для того, чтобы культура «работала» на повышение эффективности организации, она должна:

- поддерживать организационную стратегию;
- повышать работоспособность сотрудников;
- быть подобна культурам окружающих организаций;
- поддерживать все решения руководства.

72. Эффективная культура организации соотносится со стратегией развития предприятия следующим образом:

- культура отражает стратегические цели;
- культура ориентирует персонал на стратегические цели;
- существуют сами по себе;
- культура тормозит развитие организации;
- мобилизует инициативу сотрудников.

73. Выделение уровней культуры в системе общества позволяет:

- найти общие факторы, влияющие на определенном уровне;
- найти способы влияния на культуру определенного уровня;
- представить систему целиком;
- управлять организационными культурами.

74. Утверждение, «развитие общества привело к постепенному выделению культур различного уровня системной организации», является:

- верным;
- неверным.

75. Механизм образования культур различного уровня примерно одинаков:

- да;
- нет.

76. Взаимодействие различных уровней культур приводит к:

- противостоянию уровней;
- взаимовлиянию уровней;
- взаимопроникновению уровней.

77. Существует частичное совпадение культур различного уровня с системной организацией:

- да;
- нет.

78. Появление особенностей культур различных организаций связано:

- с решением различного рода проблем выживания;
- с особенностями руководителя, основавшего организацию;
- с особенностями местности, где расположена организация;
- со стремлением руководства ограничить переход сотрудников в другую организацию.

79. Утверждение, «отбор факторов для анализа культуры конкретной организации исследователь производит опираясь только на свои теоретические предпочтения», является:

- верным;
- неверным.

80. Организационная культура влияет на подсистему формирования персонала через:

- критерии отбора кадров;
- методы поиска нужных кадров;
- политику формирования кадрового состава (подготовка или готовые специалисты);
- службу PR.

81. Организационная культура влияет на подсистему развития персонала:

- определяет уровень приверженности сотрудников организации;
- определяет степень интереса к повышению квалификации;
- определяет направленность интересов сотрудников;
- определяет отношение руководства к инициативам сотрудников;
- определяет уровень доверия руководителя персоналу.

82. Утверждение, «политика предприятия по отношению к работникам и качеству продукции определяет отношение к труду», является:

- верным;
- неверным.

83. С помощью метода опроса (глубинное интервью) можно получить информацию:

- о стратегических ценностях (ценностях-целях);
- о «героях»;

- о возможном поведении сотрудников в кризисных ситуациях;
- о правилах и традициях;
- о ценностях обеспечения (ценностях-средствах).

84. С помощью монографического исследования можно получить информацию:

- о тесноте связи факторов, влияющих на развитие организационной культуры;
- об истории развития организации;
- о способах поведения сотрудников в ситуации кризиса;
- о состоянии социально-психологического климата.

85. Истории про «героев» организации выполняют ряд функций:

- показывают достижимость (возможность) успеха;
- дают образцы для подражания (ролевые модели);
- устанавливают стандарты работы;
- формируют ценности личности;
- снимают эмоциональное напряжение.

86. Что понимается под степенью управляемости организации? Факторами, воздействующими на степень управляемости организации являются:

- контроль со стороны партнеров и общественности;
- умение эффективно организовывать реализацию принимаемых решений;
- учет факторов внешней среды;
- умение менеджера формулировать цели;
- соответствие стиля управления менеджера типу организационной культуры;
- техническая оснащенность организации.

87. Утверждение, «с помощью исследований и анализа реально существующих культур можно определить единую оптимальную культуру предприятий, которую остается лишь формировать в каждой организации», является:

- верным;
- неверным.

88. Анализ документов может показать соответствие реализуемой кадровой политики декларируемой. Эти документы:

- устав и декларации;
- приказы и распоряжения;
- должностные инструкции и положения.

89. Ориентация поведения работника на внутренние регуляторы:

- позволяет упорядочить деятельность организации;
- является основой инноваций;
- подавляет возможность группы меняться и приспосабливаться.

90. Ориентация поведения работников на внешние регуляторы:

- позволяет изменять деятельность организации;
- позволяет упорядочить деятельность организации;
- является основой инноваций;
- повышает статус сотрудника.

91. Данный метод социологического исследования позволяет собрать значительный объем информации и провести статистический анализ:

- глубинное интервью;
- анкетирование;
- наблюдение;
- ролевые игры и тренинги.

92. К внешним регуляторам поведения работников относится:

- правила внутреннего трудового распорядка;
- нормы работы оборудования;
- ценности;
- Устав организации.

93. «Герои организации» – это:

люди такого типа, которые имеют наибольшие шансы сделать карьеру в организации;

люди, которые следуют всем правилам и традициям в организации;

люди, посмеявшие противостоять руководству.

94. Принципы формирования организационной культуры – это:

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

95. Вы согласны с утверждением, что лидеры оказывают наиболее сильное влияние на формирование культуры организации?

- Да;
- Нет.

96. Источниками формирования организационной культуры являются:

- структура организации;
- взгляды, ценности и представления основателей организации;
- коллективный опыт, полученный при создании и развитии организации;
- конфликты;
- новые взгляды, ценности и представления, привнесённые новыми членами организации и руководителями.

97. К функциям морального авторитета в рамках сложившейся корпоративной культуры относят:

- предъявление морального принципа разрешения кризисной ситуации;
- контроль за действиями сотрудников;
- создание «легенды» содержащей рецепт морально оправданных в кризисной ситуации действий;
- установление новых норм поведения и возможных моральных санкций за нарушение запретов;

- создание кризисной ситуации, для проверки новых норм поведения.

98. Утверждение: «Сильная культура является серьёзным препятствием на пути проведения изменений в организации» является:

- верным;
- неверным.

99. Данная модель предполагает, что каждый эффективный руководитель влияет на других таким образом, чтобы они преодолевали собственные корыстные эгоистические интересы, действовали во благо организации – это модель руководства, основанная на:

- командном духе;
- качествах лидера;
- качествах персонала;
- состоянии социально-психологического климата.

100. При реализации модели руководства, основанной на командном духе, внимание руководства сфокусировано на:

- учете финансовых интересов потребителей;
- укреплении чувства общественных интересов у членов управленческой команды;
- создание атмосферы «аврала», с целью мобилизации усилий персонала;
- укрепление чувства собственника у членов управленческой команды;
- создание атмосферы доверия путем поддержания личным примером высших стандартов качества в работе.

101. Переоценка моральным авторитетом кризисной ситуации, которая рассматривается как прецедент в ряду возможных аналогичных событий, относится к:

- прогностической функции;
- институциональной функции;
- функции табу.

102. Возникновение трудностей при проведении изменений в культуре организации связано с:

- сопротивлением изменениям;
- отрицательной оценкой изменений;
- отсутствием денежных средств;
- отказом руководства изменить свое поведение, отношение;
- отсутствием способностей убеждать у менеджеров.

103. Изменения в поведении приводят к изменениям в культуре?

- Да;
- Нет.

104. Изменения культуры организации влекут за собой:

- изменение поведения каждого члена организации;
- изменение поведения руководства организации с подчиненными;
- изменение поведения рядовых сотрудников организации;
- изменение внешней среды организации.

105. Прежде, чем вносить какие-либо изменения, необходимо ответить на два вопроса:

- как изменения организационной культуры скажутся на персонале;
- что из себя представляет нынешняя организационная культура;
- каковы финансовые затраты по изменению организационной культуры;
- какова должна быть эффективная организационная культура.

7. Данные для учета успеваемости студентов в БАРС

Таблица 1.1. Таблица максимальных баллов по видам учебной деятельности.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Семестр	Лекции	Лабораторные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Автоматизированное тестирование	Другие виды учебной деятельности	Промежуточная аттестация	Итого
9	5	0	30	25	0	0	40	100

Таблица 1.2. Таблица максимальных баллов по видам учебной деятельности по индивидуальному плану обучения в ускоренные сроки на базе среднего профессионального образования

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Семестр	Лекции	Лабораторные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Автоматизированное тестирование	Другие виды учебной деятельности	Промежуточная аттестация	Итого
5	5	0	25	30	0	0	40	100

Программа оценивания учебной деятельности студента

Лекции

Посещаемость, активность – от 0 до 5 баллов.

Практические занятия

Активность, выступления по теме семинара, ответы на вопросы, выполнение практических заданий на семинаре – от 0 до 25 баллов.

Самостоятельная работа

Написание контрольной работы по темам, заданным в п. 6.3. Рабочей программы дисциплины «*Организационная культура*» – от 0 до 30 баллов.

Автоматизированное тестирование

Не предусмотрено

Другие виды учебной деятельности

Не предусмотрено

Промежуточная аттестация (экзамен)

Ответ студента оценивается по следующим критериям:

31-40 баллов – студент владеет навыками применения теорий управления организационной культурой в практике управления.

21-30 баллов – студент умеет анализировать организационную культуру предприятия как объекты управления.

11-20 баллов – студент знает базовые теории дисциплины на информационном уровне.

0-10 баллов – студент имеет поверхностное представление об основных понятиях дисциплины.

Таблица 2.1. Пересчет полученной студентом суммы баллов по дисциплине «Организационная культура» в оценку (экзамен):

80-100 баллов	«отлично»
60-79 баллов	«хорошо»
30-59 баллов	«удовлетворительно»
меньше 30 баллов	«неудовлетворительно»

Максимально возможная сумма баллов за все виды учебной деятельности студента за один семестр по дисциплине «*Организационная культура*» составляет 100 баллов.

8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

А) Основная литература

1. Балашов, А. П. Организационная культура [Электронный ресурс] : учебное пособие / А.П. Балашов. Москва : Вузовский учебник, 2017. - 278 с.
2. Згонник, Л.В. Организационное поведение [Текст] : учебник / Л. В. Згонник. - Москва : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К°", 2015. - 230, [2] с
3. Козлов, В.В., Организационная культура (для бакалавров) [Текст] / Козлов В.В., Одегов Ю.Г., Сидорова В.Н., Кулапов М.Н. под ред. - Москва : КноРус, 2017. - 269 с.
4. Тихомирова, О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка [Электронный ресурс] : учебное пособие / О. Г. Тихомирова. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2015. - 151 с.
5. Шапиро, С.А. Организационная культура (для бакалавров). Учебник [Электронный ресурс] / Шапиро С.А. - Москва : КноРус, 2019. - 256 с.
6. Широнина, Е.М. Управление изменениями в концепции организационной культуры: теория, методология, инструментарий [Электронный ресурс] / Широнина Е.М., Лебедева Н.Ю., Мингалева Ж.А. - Москва : Русайнс, 2018. - 206 с.

Б) Дополнительная литература

1. Басенко, В.П. Организационное поведение [Текст] : учебное пособие / В. П. Басенко, Б. М. Жуков, А. А. Романов. - Москва : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К°", 2016. - 380 с.
2. Баландина, Т.М. Управленческое конструирование адхократической организационной культуры [Текст] / Т. М. Баландина, Е. А. Зиновьева. - Саратов : [б. и.], 2014. - 153с.
3. Парахина, В.Н. Теория организации [Текст] : учебник / В. Н. Парахина, Т. М. Федоренко, Е. Ю. Шацкая. - 6-е изд., перераб. - Москва : КноРус, 2014. - 356 с.
4. Угрюмова, Н.В. Теория организации и организационное поведение [Текст] : учебник для бакалавров и специалистов / Н. В. Угрюмова, А. О. Блинов ; Финансовый ун-т при Правительстве РФ. - Москва ; Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2016. - 286с.

В) Лицензионное программное обеспечение и Интернет-ресурсы

1. Пакет Microsoft Office 2007 (Microsoft Office Word, Microsoft Office PowerPoint, Microsoft Office Excel), браузеры: Chrome, Mozilla FireFox
2. <http://www.corpculture.ru/category/stati/diagnostikakorporativnoikultury?page=1>
3. http://window.edu.ru/window/library?p_rid=27599
4. <http://www.b-seminar.ru/article/show/469.htm>
5. <http://www.c-culture.ru/go/425>
6. Базовые академические структуры:
7. <http://www.isras.rssi.ru> - Институт социологии РАН

8. <http://www.ispr.ras.ni> - Институт социально-политических исследований.
9. Аналитические организации:
10. <http://www.fom.ru> - фонд «Общественное мнение»

9. Материально-техническое обеспечение дисциплины

- полностью оборудованные аудитории;
- курс лекций по дисциплине «*Организационная культура*»;
- учебники и учебные пособия;
- иллюстрации материалов лекций слайды, видеоматериалы.

Программа составлена в соответствии ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, профиль «Публичная деятельность органов государственной и муниципальной власти».

Автор: доцент кафедры менеджмента в образовании, канд.истор. наук **Ольга Ильинична Алимаева**

Программа одобрена на заседании кафедры менеджмента в образовании ИДПО СГУ от «21» октября 2019 года, протокол № 2