

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Астраханский государственный университет имени В. Н. Татищева»
(Астраханский государственный университет им. В. Н. Татищева)

СОГЛАСОВАНО
Руководитель ОПОП

_____ Е.В.Крюкова

«30» __ июня _____ 2023 г.

УТВЕРЖДАЮ
И.о. заведующего кафедрой менеджмента

_____ Е.В.Крюкова

«30» __ июня _____ 2023 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

«Лидерство и формирование команды»

Составители

**Кочеткова Н.Н., к.э.н., доцент, доцент кафедры
менеджмента**

Направление подготовки /
специальность

38.04.02. Менеджмент

Направленность (профиль) ОПОП

"Стратегический менеджмент и инновации"

Квалификация (степень)

магистратура

Форма обучения

заочная

Год приёма

2023

Курс

1

Семестр

2

Астрахань – 2023

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

1.1. Целями освоения дисциплины (модуля) «Лидерство и формирование команды» являются формирование у студентов научных знаний по теории организационной культуры, как теоретико-методологических основ для изучения курсов менеджмента и других прикладных наук.

1.2. Задачи освоения дисциплины (модуля):

- приобретение навыков в применении законов и принципов формирования организационной культуры в процессе рационализации организационных систем;
- повышение уровня культурной грамотности специалиста;
- повышение качества профессиональной подготовки студентов;
- изучение культурологической трактовки содержания и функционирования организационной культуры.
- знать корпоративные коммуникационные каналы и средства передачи информации,
- владеет навыками информационного обеспечения процессов внутренних коммуникаций,
- владеть навыками диагностики организационной культуры и уметь применять их на практике.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОПОП

2.1. Учебная дисциплина (модуль) «Лидерство и формирование команды» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений и осваивается в 2 семестре.

2.2. Для изучения данной учебной дисциплины (модуля) необходимы следующие знания, умения, навыки, формируемые предшествующими учебными дисциплинами (модулями):

- «Экономика организаций»

Знания: основных положений экономической науки о деятельности предприятий различных организационно-правовых форм

Умения: выработать у обучающихся активной жизненной позиции по отношению к происходящим в обществе и народном хозяйстве социально-экономическим процессам

Навыки: оценки эффективности, планирования и анализа деятельности предприятий

- «Социология»

Знания: тенденций и факторов социальных процессов, происходящих в мире и в современной России

Умения: применять общенаучные приемы аргументации, моделирования для анализа социальных процессов и явлений

Навыки: анализа источников информации об обществе, его подсистемах

- «Основы организации труда»

Знания: этапов возникновения, становления и развития науки организации и нормирования труда и современным состоянием научного знания в данной области

Умения: раскрыть сущность, классификацию и специфику регламентов труда и их взаимосвязь с управлением персонала;

Навыки: использования методов практической работы по анализу и совершенствованию организации труда

- «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности»

Знания: методов комплексной оценки систем стимулирования на различных предприятиях

Умения: использовать различные психодиагностические методы и методики, с целью определения особенностей мотивационно-смысловой и потребностей сфер личности;

Навыки: разработки и использования различных методов и технологий стимулирования трудовой деятельности;

2.3. Последующие учебные дисциплины (модули) и (или) практики, для которых необходимы знания, умения, навыки, формируемые данной учебной дисциплиной (модулем):

Инновационный менеджмент в управлении персоналом, Экономическая и социальная эффективность мероприятий по совершенствованию управления персоналом.

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Процесс освоения дисциплины (модуля) направлен на формирование элементов следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО и ОПОП ВО по данному направлению подготовки / специальности:

в) профессиональных (ПК): ПК-28, ПК-32

Таблица 1 – Декомпозиция результатов обучения

Код и наименование компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)		
	Знать	Уметь	Владеть
ПК-28 Знание корпоративных коммуникационных каналов и средств передачи информации, владение навыками информационного обеспечения процессов внутренних коммуникаций	понятие и типы организационной культуры, влияние факторов внешней и внутренней среды на организационную культуру; элементное построение и организация процесса формирования и развития организационной культуры; комплексная оценка организационной культуры	определять характеристики организационной культуры предприятия в зависимости от типа, проектировать и выявлять недостатки типов организационной культуры в соответствии с приоритетами личностного и профессионального саморазвития, критически оценивать и анализировать собственный опыт по приобщению к культуре организации	навыками анализа организационной культуры, навыками информационного обеспечения процессов внутренних коммуникаций
ПК-32 Владение навыками диагностики организационной культуры и умение применять их на практике	особенности новой концепции организационной культуры, методические основы выбора рациональной стратегии формирования и развития организационной культуры	осуществлять управление процессом формирования организационной культуры	навыками диагностики организационной культуры

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Объём дисциплины (модуля) составляет 2 зачётные единицы, в том числе 10 часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (из них 2 часа – лекции, 4 часа - практические, семинарские занятия и 66 часов – на самостоятельную работу обучающихся).

Таблица 2 – Структура и содержание дисциплины (модуля)

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Семестр	Контактная работа (в часах)			Самост. работа		Форма текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации <i>[по семестрам]</i>
		Л	ПЗ	ЛР	КР	СР	
Тема 1. Закономерности и тенденции развития организационной культуры	8	2	1			22	Фронтальный опрос Групповые практические задания
Тема 2. Основы формирования и развития организационной культуры	8	1	1			22	Фронтальный опрос Анализ конкретных ситуаций и кейсов методом case-study Групповые практические задания
Тема 3. Методические основы формирования и развития организационной культуры	8	1	2			22	Фронтальный опрос Анализ конкретных ситуаций и кейсов методом case-study Групповые практические задания
Итого		2	4			66	Экзамен

Примечание: Л – лекция; ПЗ – практическое занятие, семинар; ЛР – лабораторная работа; КР – курсовая работа; СР – самостоятельная работа.

Таблица 3 – Матрица соотнесения разделов, тем учебной дисциплины (модуля) и формируемых компетенций

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Кол-во часов	Код компетенции		Общее количество компетенций
		ПК-28	ПК-32	
Тема 1. Закономерности и тенденции развития организационной культуры	25	+	+	2
Тема 2. Основы формирования и развития организационной культуры	24	+	+	2
Тема 3. Методические основы формирования и развития организационной культуры	25	+	+	2

[Примечание: данная таблица заполняется в соответствии с таблицей 2]

Краткое содержание каждой темы дисциплины (модуля)

Тема 1. Закономерности и тенденции развития организационной культуры

Понятие и содержание организационной культуры. История исследования организационной культуры. Тенденции ее развития. Типы организационной культуры. Влияние факторов внешней и внутренней среды на организационную культуру.

Тема 2. Основы формирования и развития организационной культуры

Моделирование процесса формирования и развития организационной культуры. Функциональное и элементное построение организационной культуры. Комплексная оценка организационной культуры.

Тема 3. Методические основы формирования и развития организационной культуры.

Новая концепция организационной культуры. Основы выбора рациональной стратегии формирования и развития организационной культуры. Управление процессом формирования и развития организационной культуры

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРЕПОДАВАНИЮ И ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

5.1. Указания для преподавателей по организации и проведению учебных занятий по дисциплине (модулю)

Освоение дисциплины «Организационная культура» обучающимися предполагает посещение и прослушивание лекций, работу на практических занятиях в виде собеседования по вопросам, выполнения практических заданий под руководством преподавателя как в группах, так и индивидуально. Часть заданий после изучения соответствующей темы обучающиеся выполняют в качестве самостоятельной работы.

5.2. Указания для обучающихся по освоению дисциплины (модулю)

К каждому занятию необходимо готовиться по вопросам для собеседования. Для подготовки используйте материал учебников и учебных пособий, ссылки на которые приведены в таблице (в скобках даны номера учебных источников из раздела

Практические задания для самостоятельной работы нужно выполнять после занятия по соответствующей теме. Разъяснения по выполнению данных заданий и примеры их выполнения будут даны на занятии. Выполненные самостоятельно задания необходимо сдать преподавателю на следующем занятии для проверки.

Таблица 4 – Содержание самостоятельной работы обучающихся

Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	Кол-во часов	Форма работы
Тема 1. Закономерности и тенденции развития организационной культуры	22	Фронтальный опрос Групповые практические задания
Тема 2. Основы формирования и развития организационной культуры	22	Фронтальный опрос Анализ конкретных ситуаций и кейсов методом case-study Групповые практические задания
Тема 3. Методические основы формирования и развития организационной культуры	22	Фронтальный опрос Анализ конкретных ситуаций и кейсов методом case-study Групповые практические задания

[Примечание: данная таблица заполняется в соответствии с таблицей 2]

5.3. Виды и формы письменных работ, предусмотренных при освоении дисциплины (модуля), выполняемые обучающимися самостоятельно

Письменные работы, самостоятельно выполняемые обучающимися при освоении дисциплины, не предусмотрены

6. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

6.1. Образовательные технологии

[Указываются формы учебных занятий по дисциплине (модулю), развивающих у обучающихся навыки командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерские качества, и все применяемые образовательные технологии: интерактивные лекции, групповые дискуссии, ролевые и деловые игры, тренинги, анализ ситуаций и имитационных моделей, преподавание дисциплин (модулей) в форме курсов, симуляции, технологии open space / открытое пространство, мастерская будущего, peer education / равный обучает равного; экспресс-семинары, проектные семинары; бизнес-тренинги (business training), кейс-стади (case-study), обучение действием («action learning»), метафорическая игра, педагогические игровые упражнения (в качестве коллективного задания), мозговой штурм (эстафета), ситуационные методы, тематические дискуссии, игровое проектирование, групповой тренинг, групповая консультация и др. Раздел рекомендуется представить в табличной форме (курсивом в таблице 5 выделены примерные варианты заполнения)]

Таблица 5 – Образовательные технологии, используемые при реализации учебных занятий

Раздел, тема	Форма учебного занятия
--------------	------------------------

дисциплины (модуля)	Лекция	Практическое занятие, семинар	Лабораторная работа
Тема 1. Закономерности и тенденции развития организационной культуры	Обзорная лекция	Фронтальный опрос Групповые практические задания	Не предусмотрено
Тема 2. Основы формирования и развития организационной культуры	Лекция-диалог	Фронтальный опрос Анализ конкретных ситуаций и кейсов методом case-study Групповые практические задания	Не предусмотрено
Тема 3. Методические основы формирования и развития организационной культуры	Лекция-диалог	Фронтальный опрос Анализ конкретных ситуаций и кейсов методом case-study Групповые практические задания	Не предусмотрено

6.2. Информационные технологии

- использование электронных учебников и различных сайтов (например, электронных библиотек, журналов и т. д.) как источников информации;
- использование возможностей электронной почты преподавателя;
- использование средств представления учебной информации (электронных учебных пособий и практикумов, применение новых технологий для проведения очных (традиционных) лекций и семинаров с использованием презентаций и т. д.);
- использование виртуальной обучающей среды (LMS Moodle «электронное образование») или иных информационных систем, сервисов и мессенджеров]

6.3. Программное обеспечение, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

6.3.1. Программное обеспечение

Наименование программного обеспечения	Назначение
Adobe Reader	Программа для просмотра электронных документов
Платформа дистанционного обучения LMS Moodle	Виртуальная обучающая среда
Microsoft Office 2013, Microsoft Office Project 2013, Microsoft Office Visio 2013	Пакет офисных программ
7-zip	Архиватор
Microsoft Windows 7 Professional	Операционная система
Kaspersky Endpoint Security	Средство антивирусной защиты
Google Chrome	Браузер
OpenOffice	Пакет офисных программ
Opera	Браузер

6.3.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

<i>Наименование современных профессиональных баз данных, информационных справочных систем</i>
Электронный каталог Научной библиотеки АГУ на базе MARK SQL НПО «Информ-систем» https://library.asu.edu.ru/catalog/
Электронный каталог «Научные журналы АГУ» https://journal.asu.edu.ru/
Справочная правовая система КонсультантПлюс. Содержится огромный массив справочной правовой информации, российское и региональное законодательство, судебную практику, финансовые и кадровые консультации, консультации для бюджетных организаций, комментарии законодательства, формы документов, проекты нормативных правовых актов, международные правовые акты, правовые акты, технические нормы и правила. http://www.consultant.ru

7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

7.1. Паспорт фонда оценочных средств

При проведении текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) проверяется сформированность у обучающихся компетенций, указанных в разделе 3 настоящей программы. Этапность формирования данных компетенций в процессе освоения образовательной программы определяется последовательным освоением дисциплин (модулей) и прохождением практик, а в процессе освоения дисциплины (модуля) – последовательным достижением результатов освоения содержательно связанных между собой разделов, тем.

Таблица 6 – Соответствие разделов, тем дисциплины (модуля), результатов обучения по дисциплине (модулю) и оценочных средств

Контролируемый раздел, тема дисциплины (модуля)	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
Тема 1. Закономерности и тенденции развития организационной культуры	ПК-28, ПК-31	Фронтальный опрос Групповые практические задания
Тема 2. Основы формирования и развития организационной культуры	ПК-28, ПК-31	Фронтальный опрос Анализ конкретных ситуаций и кейсов методом case-study Групповые практические задания
Тема 3. Методические основы формирования и развития организационной культуры	ПК-28, ПК-31	Фронтальный опрос Анализ конкретных ситуаций и кейсов методом case-study Групповые практические задания

[Примечание: данная таблица заполняется в соответствии с таблицей 3]

7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания

[В таблицах 7–8 приводятся примерные показатели и критерии оценивания компетенций, шкалы оценивания]

Таблица 7 – Показатели оценивания результатов обучения в виде знаний

Шкала оценивания	Критерии оценивания
5 «отлично»	демонстрирует глубокое знание теоретического материала, умение обоснованно излагать свои мысли по обсуждаемым вопросам, способность полно, правильно и аргументированно отвечать на вопросы, приводить примеры
4 «хорошо»	демонстрирует знание теоретического материала, его последовательное изложение, способность приводить примеры, допускает единичные ошибки, исправляемые после замечания преподавателя
3 «удовлетворительно»	демонстрирует неполное, фрагментарное знание теоретического материала, требующее наводящих вопросов преподавателя, допускает существенные ошибки в его изложении, затрудняется в приведении примеров и формулировке выводов
2 «неудовлетворительно»	демонстрирует существенные пробелы в знании теоретического материала, не способен его изложить и ответить на наводящие вопросы преподавателя, не может привести примеры

Таблица 8 – Показатели оценивания результатов обучения в виде умений и владений

Шкала оценивания	Критерии оценивания
5 «отлично»	демонстрирует способность применять знание теоретического материала при выполнении заданий, последовательно и правильно выполняет задания, умеет обоснованно излагать свои мысли и делать необходимые выводы
4 «хорошо»	демонстрирует способность применять знание теоретического материала при выполнении заданий, последовательно и правильно выполняет задания, умеет обоснованно излагать свои мысли и делать необходимые выводы, допускает единичные ошибки, исправляемые после замечания преподавателя
3 «удовлетворительно»	демонстрирует отдельные, несистематизированные навыки, испытывает затруднения и допускает ошибки при выполнении заданий, выполняет задание по подсказке преподавателя, затрудняется в формулировке выводов
2 «неудовлетворительно»	не способен правильно выполнить задания

7.3. Контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения по дисциплине (модулю)

Тема 1. Закономерности и тенденции развития организационной культуры Фронтальный опрос

1. Чем объясняется многообразие определений понятия «организационной культуры»?
2. В чем заключается трансформация организационной культуры?
3. Охарактеризуйте историографию организационной культуры?
4. Охарактеризуйте структурную модель организационной культуры?
5. Раскройте исследования организационной культуры в исторической ретроспективе?
6. Охарактеризуйте специфику национальных культур?
7. Какие приоритетные ценности организационных культур можно выделить?
8. Определить взаимосвязь организационной культуры на уровне мирового сообщества, государства и отдельной социальной системы?
9. Раскройте содержание факторов внешней и внутренней среды как первого этапа процесса формирования и развития организационной культуры?
10. Проведите сравнительный анализ организационных культур в сопоставлении с национальной моделью управления организациями?
11. Охарактеризуйте организационную культуру на различных стадиях жизненного цикла организации?
12. Современные представления о темпераменте. Факторные концепции темперамента и их критика?
13. Многофакторная модель оценки зависимости организационной культуры от факторов?

Групповые практические задания:

(работа в группах по 3-6 человек)

1. Используя опыт компаний по формированию организационной культуры, сформируйте организационную культуру в вымышленном вами предприятии.
2. Оцените эффективность организационной культуры на вымышленных предприятиях с использованием анкеты.

Тест-анкета «Уровень корпоративной культуры» (КК)

Пожалуйста, оцените уровень корпоративной культуры, ответив на вопросы. Выберите ответ по следующему принципу: 1 – нет, 10 – да

№ Суждения Баллы

1. На нашем предприятии вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников 1 2
3 4 5 6 7 8 9 10
3. Наша деятельность четко и детально организована 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5. Все, кто желают, у нас могут приобрести новые специальности 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6. На нашем предприятии налажена система коммуникаций 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7. У нас принимаются своевременные и эффективные решения 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8. Рвение и инициатива у нас поощряются 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9. В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10. У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания, информационные распечатки)
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11. Наши работники участвуют в принятии решений 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
12. Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
13. Рабочие места у нас обустроены 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

14. У нас нет перебоев в получении внутрифирменной информации
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
15. У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
16. Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
17. Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
18. У нас поощряется двухсторонняя коммуникация 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
19. Дисциплинарные меры у нас применяются как исключения 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
20. У нас проявляется внимание к индивидуальным различиям работников 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
21. Работа для меня интересна 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
22. На нашем предприятии поощряется непосредственное обращение мастеров и бригадиров к руководству 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
23. Конфликтные ситуации у нас допускаются с учетом всех реальностей обстановки 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
24. Рвение к труду у нас всячески поощряется 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
25. Трудовая нагрузка у нас оптимальная 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
26. У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
27. В наших подразделениях господствует кооперация и взаимоуважение между работниками 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
28. Наше предприятие постоянно нацелено на нововведения 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
29. Наши работники испытывают гордость за свою организацию 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

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 «КК» определяется по общей сумме полученных баллов. Наибольшее количество баллов – 290, наи-

меньшее – 0. Показатели свидетельствуют о следующем уровне «КК»:

261–290 – очень высокий

175–260 – высокий

115–174 – средний

ниже 115 – имеющий тенденцию к деградации.

Узкие места «КК» определяются по средним величинам секций. Показатели в баллах по секциям свидетель-

ствуют о следующем состоянии в коллективе:

9–10 – великолепное

6–8 – мажорное

4–5 – заметное уныние

1–3 – упадочное.

Тема 2. Основы формирования и развития организационной культуры

Фронтальный опрос

1. Охарактеризуйте базовую модель системы управления формированием и развитием организационной культуры Модель Эдгара Шейна.
2. Постройте блок-схему процесса формирования и развития организационной культуры предприятия по выбору?

3. Охарактеризуйте методику расчета количественных показателей для определения уровня организационной культуры компании? Раскройте содержание функций-задач организационной культуры?
4. Раскройте значение функции формирования системы знаний организации?
5. Раскройте содержание процесса формирования системы внутренних коммуникаций и связей?
6. Раскройте особенности формирования культуры трудового, производственного и других материальных процессов?
7. Раскройте содержание методики определения типа организационной культуры?
8. Раскройте содержание модели комплексной оценки уровня построения системы управления формированием и развитием организационной культуры?
9. Оценка уровня функционального построения системы управления формированием и развитием организационной культуры?
10. Оценка уровня элементного построения и ресурсного обеспечения системы управления формированием и развитием организационной культуры?
11. Определите механизмы оценки уровня организационной культуры в экономических и финансовых показателях?

Анализ конкретных ситуаций и кейсов методом case-study

Кейс «Организационная культура компании LEVI STRAUSS»

Levi Strauss — крупнейший в мире производитель джинсовой одежды, объемы продаж которой исчисляются миллиардами долларов. Однако в начале 90-х гг. в адрес компании стали поступать упреки, что она медленно обновляет свою продукцию, уступая своим конкурентам — Haggar Apparel и Farah Manufacturing. Появились также критические замечания в адрес организационной культуры Levi Strauss. В то время компания проводила в жизнь идею ее президента R. Haas, убежденного, что компания уже доказала свою возможность занимать лидирующее положение по производству джинсовой одежды. Теперь ее задача — создать высоко моральную культуру, поддерживать этику взаимоотношений, тем самым, превратив Levi Strauss в образец высокого качества трудовой жизни. Идеи Haas сводились к следующему: — открытость: менеджеры должны проявлять интерес к работникам, отмечать их успехи, подчеркивать их вклад в достижение результатов работы компании; — независимость: на всех уровнях управления организацией приветствуются независимые суждения, конструктивная критика; — этика: менеджеры должны четко и открыто формулировать свои требования, подавать примеры этики бизнеса и взаимоотношений внутри и за пределами компании; — делегирование: менеджеры должны делегировать полномочия более низким уровням управления, тем, кто непосредственно производит продукцию и контактирует с покупателями и клиентами; — внешние связи: Levi Strauss откажется от сотрудничества с партнерами, действия которых противоречат стандартам этики компании; — оценка персонала: до 30% премий приходится на работников, соблюдающих этические стандарты. Работник, который добился высоких производственных результатов, но не достаточно хорошо проявил себя с точки зрения этических норм и стандартов компании, может не получить премию. Этические стандарты Levi Strauss многие ставили под сомнение, считая, что они не способствуют повышению эффективности работы компании, объясняя этим ее неудачи на рынке. Однако Haas считал, что проблемы компании обусловлены внешними факторами и обстоятельствами, и если бы не приверженность персонала этим этическим нормам, компания переживала бы гораздо большие трудности.

Вопросы:

1. Какова организационная культура компании Levi Strauss?
2. Можно ли считать организационную культуру компании Levi Strauss сильной?
3. Согласны ли Вы с утверждением Haas, что созданная им организационная культура представляет основное конкурентное преимущество компании на рынке? Аргументируйте свою позицию.

Групповые практические задания:

(работа в группах по 3-6 человек)

Охарактеризуйте типы организационных культур 4 предприятий различных отраслей народного хозяйства. Назовите признаки организационной культуры конкретной компании.

Тема 3. Методические основы формирования и развития организационной культуры

Фронтальный опрос

1. Влияние синергетики на формирование нового подхода к формированию организационной культуры?
2. Охарактеризуйте процесс выбора рациональной стратегии формирования и развития организационной культуры?
3. Раскройте методы выбора рациональной стратегии формирования и развития организационной культуры?
4. Использование метода функции-предпочтения для выбора рациональной стратегии формирования и развития организационной культуры?
5. Влияние организационной культуры на деятельность организации?
6. Раскройте содержание системы мотиваций формирования и развития организационной культуры?
7. В чем сущность эффективности организационной культуры?
8. Раскройте взаимосвязь структуры организации и организационной культуры?

Анализ конкретных ситуаций и кейсов методом case-study

«Красный Октябрь» - российские традиции качества»

В 2001 г. одно из старейших российских кондитерских предприятий отметило свое 150-летие. Сегодня «Красный Октябрь» — это 20% производства всего российского шоколада, 10% — карамели, около 25% ириса и около 10% глазированных конфет. В самом центре Москвы на площади 6 гектаров располагаются цеха, оснащенные современным оборудованием, где выпускается более 60 тысяч тонн разнообразной кондитерской продукции.

Сейчас на предприятии работает более трех тысяч человек, а начиналось все с небольшой мастерской по производству шоколада и конфет.

В 1851 г. Фердинанд Теодор фон Эйнем открыл в Москве на Арбате кондитерскую, при которой была небольшая мастерская по изготовлению шоколада. В 1856 г. открывается первая шоколадная фабрик. Партнером Эйнема стал талантливый предприниматель Юлиус Гейс. В 1886 г. производство называлось «Товарищество шоколада, конфет и чайных печений «Эйнем». Москвичам предлагался широкий ассортимент карамели, конфет, шоколада, пастилы, печенья, бисквитов, пряников и глазированных фруктов. Благодаря отличному качеству и умелой рекламе продукция пользовалась огромным спросом. Большое внимание уделялось выбору названий, разработке упаковки, дорогой отделке. Коробки с продукцией отделывались шелком, бархатом, кожей. Рекламу фирме несли театральные программы, наборы-сюрпризы с вложенными в коробку конфет открытками или нотами специально сочиненных мелодий — «Вальс-монпансье» или «Кекс-галоп».

Имя Эйнема в те годы звучало повсюду, фирма развивалась и процветала. Гейс приглашал на работу лучших кондитеров, обновлял оборудование, заботился о благополучии рабочих. Большинство кондитеров составляли выходцы из подмосковных деревень. Они жили в фабричном общежитии и питались в столовой. Администрация фабрики предоставляла работникам некоторые льготы: для детей-подмастерьев была открыта школа; за 25 лет безупречной службы выдавался серебряный именной знак и назначалась пенсия; была создана больничная касса, оказывавшая нуждающимся материальную помощь.

В годы Первой мировой войны фирма «Эйнем» занималась благотворительной деятельностью: делала денежные пожертвования, организовала лазарет для раненых солдат, отправляла на фронт вагоны с печеньем.

Продукция, которая и сегодня является визитной карточкой предприятия, производится на «Красном Октябре» с начала XX: шоколад «Золотой ярлык», конфеты «Трюфель» и

«Мишка косолапый», ирис «Кис-кис», конфеты «Сливочная помадка с цукатом», «Сливочная тянучка».

После революции в 1918 г. фабрика была национализирована и переименована в «Государственную кондитерскую фабрику № 1 (бывш. Эйнем)». В 1922 г. она получила название «Красный Октябрь», которое носит до сих пор.

За 150 лет существования фабрика не раз оказывалась в кризисных ситуациях. В 1918 г. к моменту национализации фабрика имела лучшее оснащение в своей отрасли и обладала значительными запасами сырья, поэтому здесь сконцентрировалось все кондитерское производство страны. Большинство работников остались на своих местах. Рецептуру, которой владели старые мастера, удалось восстановить.

В годы Великой Отечественной войны около 500 работников «Красного Октября» ушли на фронт, но фабрика продолжала функционировать. Помимо обычных кондитерских изделий стали производиться пищевые концентраты для фронта, а также шоколад «Гвардейский», разработанный специально для летчиков. Выполнялись также военные заказы — пламегасители, сигнальные шашки, детали бензобаков, самолетов и пр.

В результате экономического кризиса 17 августа 1998 г. в России ОАО «Красный Октябрь» было вынуждено поднять цены на свою продукцию, и хотя покупательский спрос стал падать, ни московская кондитерская фабрика, ни дочерние предприятия не прекращали работу ни на один день. Даже ассортимент выпускаемой продукции остался прежним. Валютное сырье старались заменять отечественным, частично переходили на выпуск новой продукции. К концу 1998 г. объем производства увеличился, спрос на продукцию стабилизировался. «Красный Октябрь» вышел из трудной ситуации, полностью сохранив свой штат.

На «Красном Октябре» работает более десяти трудовых династий, в которых опыт передается из поколения в поколение. Предприятие заботится также о подготовке молодых кадров. На фабрике стабильно выплачивается заработная плата, а для акционеров пенсионного возраста создан внебюджетный пенсионный фонд. Финансируется содержание столовой с двухсменным горячим питанием, лечебно-оздоровительного центра и профилактория для сотрудников, а для их детей имеются детский сад-ясли и подмосковный лагерь. Фабрика оказывает своим работникам финансовую помощь на приобретение жилья, выдает беспроцентные ссуды.

На сегодняшний день в группу предприятий ОАО «Красный Октябрь» входит несколько подразделений: московская кондитерская фабрика «Красный Октябрь», производство № 1; фабрики с различной кондитерской специализацией в Рязани, Коломне, Егорьевске, Тамбове, Туле, Пензе, Йошкар-Оле, Биробиджане.

Акционерное общество выкупило 99,8% акций Санкт-Петербургской кондитерской фабрики им. Самойловой, принадлежавших американской фирме «Краф Фудс Интернэшнл».

Марка «Красный Октябрь» — это российские традиции качества. Предприятие применяет только натуральные продукты и не использует искусственные добавки. Все сырье и готовая продукция соответствуют нормам ГОСТ. Проводится постоянный контроль качества на всех стадиях производства. Дегустационный Совет фабрики тестирует весь ассортимент продукции, постоянно внося замечания и предложения. Предприятие доверяет мнению и вкусу своих потребителей.

«Красный Октябрь» постоянно проводит дегустации своей продукции в фирменных магазинах, после которых участники заполняют анкеты. На фабрику приходит множество писем. Изучая и анализируя полученную информацию, фабрика имеет возможность учитывать пожелания потребителей.

«Красный Октябрь» придает большое значение внешнему оформлению изделий. На коробках можно увидеть изображения работ мастеров Федоскина, Жостова, Хохломы и Гжели, дымковской игрушки. Потребители принимают участие в разработке новых изделий на специальных конкурсах, где предлагают оригинальные названия, рецепты и варианты этикеток.

На фабрике работает программа благотворительной помощи. «Красный Октябрь» осуществляет пожертвования в Фонд воссоздания храма Христа Спасителя, принимает участие в возрождении Храма Николы на Берсеневке, отчисляет средства в Российский фонд мира, сотрудничает в социальной и культурной сферах с большим десантным кораблем «Азов» Черноморского флота, оказывает поддержку организациям инвалидов, пенсионеров, спортивным и медицинским организациям, а также учебным заведениям.

За 150 лет своего существования «Красный Октябрь» получил множество почетных наград, дипломов, золотых и серебряных медалей, знаков отличия. Предмет особой гордости фабрики — Гран-при Всемирной выставки в Париже (1900), Гран-при Международной выставки в Брюсселе (1958), Гран-при в г. Нижний Новгород (2000), Диплом «100 лучших товаров России» (1998, 1999, 2000), Золотая медаль в г.Пловдив (1998, 2000), Золотая медаль «Полагра» в Польше (1999), «Народная марка России» (1998, 1999, 2000), «Товар года» (1999, 2000), Платиновый знак качества XXI в. (2000), Золотая медаль выставки «Российские продукты питания» (2001), Гран-при и четыре золотых медали выставки WORLD FOOD MOSCOW (2001) и др. Стратегической целью ОАО «Красный Октябрь» является устойчивое удержание 10%-ной доли российского рынка кондитерских изделий.

1. Охарактеризуйте организационную культуру предприятия. Какие можно отметить общие черты организационной культуры товарищества «Эйнем» конца XIX в. и ОАО «Красный Октябрь» начала XXI в.?

2. Оцените по 10-балльной шкале силу корпоративного духа работников фабрики. Какие действия руководства способствуют укреплению корпоративного духа?

3. Какие методы мотивации использовались руководством предприятия в различные периоды его развития? В каком объеме система мотивации персонала влияет на достижение стратегических целей Октябрь?»

Групповые практические задания:

1. Определите важность взаимосвязи между развитостью организационной культуры и эффективностью деятельности организации на примерах конкретных компаний.

2. Что руководители должны делать для создания корпоративной культуры, нацеленной на высокие достижения.

3. Используя опыт предприятий создайте блок-схему процесса формирования организационной культуры на выдуманном предприятии.

Вопросы к экзамену:

1. Происхождение, становление и понятие организационной культуры (сущностное понимание зарубежных и отечественных исследователей).

2. Функции, свойства, источники и принципы формирования организационной культуры.

3. Уровни изучения организационной культуры (Э. Шейн).

4. Виды организационных культур: объективная-субъективная, декларируемая-реальная, открытая-закрытая, положительная-отрицательная, сильная-слабая, управленческая.

5. Признаки культуры организации. Признаки сильных и слабых культур.

6. Понятие доминирующей культуры, субкультур и контркультур в организации.

7. Виды субкультур в организациях.

8. Области и модели проявления организационной культуры.

9. Элементы и характеристики организационной культуры (А.Ф. Харрис и Р. Моран, С.П. Робинс, В.А. Спивак, А.А. Погоразде).

10. Стратегии изучения оргкультуры компании.

11. Процесс формирования оргкультуры компании: подходы, этапы.

12. Роль и место организационной культуры в системе управления человеческими ресурсами компании.

13. Важнейшие элементы организационной культуры и механизм их взаимодействия.

14. Коммуникативное единство организации. Организационный климат.
15. Содержание и значение знаково-символической составляющей организационной культуры (её формы: мифы, легенды, ритуалы, традиции, герои, девизы, лозунги, логотипы, бренды).
16. Цели, целеполагание как один из основных элементов оргкультуры компании.
17. Взаимосвязь организационной культуры и удовлетворенности трудом.
18. Диагностика типа организационной культуры.
19. Типологии организационных культур (Р. Блейк и Д. Моутон, Т. Дил и А. Кеннеди, Р. Рюттингер, М.К. де Врие и Д. Миллер, М. Бурке, С. Медок и Д. Паркин, У. Нойман, К. Камерон и Р. Куинн, У. Оучи, С. Ханди, Р. Акофф).
20. Понятие и показатели национальной культуры (Г. Хофстеде).
21. Виды оргкультур: «невротическая»-«здоровая», харизматическая–самодостаточная, параноидальная и основанная на доверии, избегающая-инновационная, политизированная-акцентированная, бюрократическая-креативная.
22. Влияние факторов внешней и внутренней среды на характер оргкультуры (в т.ч. М. Мескон и Ф. Хедоури).
23. Практическая значимость идентификации различных типов организационных культур.
24. Развитие ОК: формирование, поддержание и изменение. Управление ОК.
25. Формирование ОК: проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции (по Э. Шейну).
26. Основные группы методов поддержания организационной культуры.
27. Виды и методы изменения организационной культуры.
28. Трудности при проведении изменений в культуре организации. Пути решения проблем, возникающих в связи с изменениями организационной культуры.
29. Мотивационный механизм развития культуры компании. Методы мотивации различных ОК. Нетрадиционные методы мотивации.
30. Коммуникационные технологии и их использование для укрепления организационной культуры.
31. Составляющие организационной культуры личности. Факторы, влияющие на ОК человека.
32. Модели влияния организационной культуры на эффективность компании.
33. Влияние национальной культуры на оргкультуру.
34. Сущность и содержание организационной этики. Особенности российской этики бизнеса.
35. Основные концепции в этике бизнеса. Вопросы макро- и микроэтики.
36. Специфика организационной культуры российских компаний.
37. Современные подходы к формированию новой концепции эффективной организационной культуры.

Таблица 9 – Примеры оценочных средств с ключами правильных ответов

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
ПК-28 Знание корпоративных коммуникационных каналов и средств передачи информации, владение навыками информационного обеспечения процессов внутренних коммуникаций				
1.	Задание закрытого типа	Какой элемент организационной культуры характеризуют внедрение новейших достижений науки и техники в производство? А. культуру управления;	В	3

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		Б. культуру работника; В. культуру средств труда и трудового процесса; Г. культуру условий труда		
2.		Основной теоретик организационной культуры: А) Ф. Тейлор Б) Э. Мэйо В) Э. Шейн Г) У. Оучи	В	3
3.		Учитывать принципы этики в управлении персоналом необходимо при: А) увольнении персонала Б) привлечении к ответственности персонала В) адаптации персонала	В	3
4.		Содержанием какого вида культуры являются ценности, разделяемые большинством работников организации? А. доминирующей культуры; Б. субкультуры; В. контркультуры.	А	3
5.		Один из общих методов исследования организационной культуры: А) системный Б) анализ В) дискуссия	А	3
6.	Задание открытого типа	Назовите типы организационных культур по К. Камерону и Р. Куини.	Они выделили четыре типа организационной культуры: клановую, адхократичную, рыночную и иерархическую, определив в каждой из них, в том числе, и позицию руководителя- лидера.	5
7.		Назовите типы организационных культур по Ханди.	Согласно К.Ханди, можно выделить четыре типа организационной культуры: – ролевая культура ("храм"); – культура власти («паутина»); – культура деятельности, задачи, (кластерный тип); – культура индивидуальности, личности ("звездное небо").	5
8.		взаимосвязаны ли понятия «организационная культура» и «удовлетворенность работой»? ?	понятия «организационная культура» и «удовлетворенность работой» взаимосвязаны, следует иметь в виду, что «организационная культура» — термин описательный, в то время как «удовлетворенность работой» является оценочным термином, т.е. в большей степени измеримым.	5

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
9.		Кейс «Организационная культура компании LEVI STRAUSS» представлен в пункте 7.3. РПД во 2 теме. 1.Какова организационная культура компании Levi Strauss?	Можно заметить, что организация отличается формализацией, существует большое количество правил, норм которым обязательно нужно следовать. Даже при наборе сотрудников более важно то, что они способны следовать конкретному регламенту нежели их профессиональные способности. Высоко ценятся этические нормы и стандарты.	5
10.		2.Можно ли считать организационную культуру компании Levi Strauss сильной?	У выбранной организационной культуры компаний есть как сильные так и слабые стороны. К слабым можно отнести то, что компании будет сложно быстро реагировать на внешние изменения, так как работники привыкли работать лишь по инструкции. Но для стабильно ситуации будет действовать крайне успешно.	5
ПК-32 Владение навыками диагностики организационной культуры и умение применять их на практике				
1.	Задание закрытого типа	Что такое «базовые предположения» организационной культуры? А. представления людей, некритично воспринимаемые на подсознательном уровне и воспринимаемые как само собой разумеющееся представителями отдельной культуры; Б. стандарты и критерии, которым люди следуют в своей жизни; В. миссия организации.	А	3
2.		Содержанием какого вида культуры являются ценности, разделяемые большинством работников организации? А. доминирующей культуры; Б. субкультуры; В. контркультуры.	А	3
3.		дин из общих методов исследования организационной культуры: а) культурологический б) дискуссия в) антропологический	В	3
4.		Как называется по С. Ханди культура, в основе которой лежит опыт сотрудников: а) культура Афины +	А	3

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		б) культура Зевса в) культура Аполлона		
5.		Как называется по С. Ханди культура, в основе которой лежат бюрократические принципы: а) культура Гермеса б) культура Аполлона в) культура Зевса	Б	3
6.	Задание открытого типа	Кейс «Красный Октябрь» - российские традиции качества» представлен в пункте 7.3. РПД в 3 теме. 1. Охарактеризуйте организационную культуру предприятия. Какие можно отметить общие черты организационной культуры товарищества «Эйнем» конца XIX в. и Октябрь» начала XXI в.?	Забота о благополучии рабочих, поддержание корпоративного духа, предоставление своим сотрудникам льгот и привилегий.	5
7.		2.Оцените по 10-балльной шкале силу корпоративного духа работников фабрики. Какие действия руководства способствуют укреплению корпоративного духа?	Хорошее отношение к сотрудникам, материальная поддержка и общая благоприятная атмосфера, которая всегда была свойственной организации помогла сохраниться в сложные времена. Так же для предприятия характерна благотворительность, как во времена войны, так и сейчас.	5
8.		3.Какие методы мотивации использовались руководством предприятия в различные периоды его развития? В каком объеме система мотивации персонала влияет на достижение стратегических целей Октябрь»?	Система мотивации персонала в организации позволяет управлять поведением работников, создавать условия для процветания предприятия. На предприятии заботились о подготовке молодых кадров, поэтому новые сотрудники чувствовали поддержку и тем самым у них не пропадала мотивация развивать себя и организацию. Общая цель всего предприятия поддерживалась каждым сотрудником, что повлияло на достижение таких результатов.	5
9.		Назовите основные функции орг.культуры	Организационная культура выполняет следующие функции: охранная; интегрирующая; регулирующая; адаптивная; ориентирующая; мотивационная; формирования имиджа.	5
10.		Назовите уровни организационной культуры.	Начальный уровень – уровень обслуживающего персонала и	5

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			большей части коллектива – стартовый уровень организационной культуры. Промежуточный уровень – уровень руководителей подразделений и отделов Высший уровень организационной культуры – уровень высшего руководства предприятия.	

Полный комплект оценочных материалов по дисциплине (модулю) (фонд оценочных средств) хранится в электронном виде на кафедре, утверждающей рабочую программу дисциплины (модуля), и в Центре мониторинга и аудита качества обучения.

7.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю)

Таблица 10 – Технологическая карта рейтинговых баллов по дисциплине (модулю)

№ п/п	Контролируемые мероприятия	Количество мероприятий / баллы	Максимальное количество баллов	Срок представле ния
Основной блок				
1.	<i>Ответ на занятии</i>	4*5	20	
2.	<i>Выполнение практического задания</i>	4*5	20	
Всего			90* / 40**	-
Блок бонусов				
3.	<i>Посещение занятий</i>	9*1	9	
4.	<i>Своевременное выполнение всех заданий</i>	1	1	
Всего			10	-
Дополнительный блок**				
5.	<i>Экзамен</i>		50	
Всего				-
ИТОГО			100	-

[Примечание: * – для дисциплины (модуля) с итоговой формой контроля «Зачёт» / «Дифференцированный зачёт», ** – для дисциплины (модуля) с итоговой формой контроля «Экзамен»]

Таблица 11 – Система штрафов (для одного занятия)

Показатель	Балл
<i>Опоздание на занятие</i>	-1
<i>Нарушение учебной дисциплины</i>	-1
<i>Неготовность к занятию</i>	-5
<i>Пропуск занятия без уважительной причины</i>	-1

Таблица 12 – Шкала перевода рейтинговых баллов в итоговую оценку за семестр по дисциплине (модулю)

Сумма баллов	Оценка по 4-балльной шкале	
90–100	5 (отлично)	Зачтено

Сумма баллов	Оценка по 4-балльной шкале	
85–89	4 (хорошо)	
75–84		
70–74		
65–69	3 (удовлетворительно)	
60–64		
Ниже 60	2 (неудовлетворительно)	Не зачтено

[Примечание: если в семестре итоговой формой контроля по дисциплине (модулю) является экзамен, графа со словами «Зачтено», «Не зачтено» не приводится]

При реализации дисциплины (модуля) в зависимости от уровня подготовленности обучающихся могут быть использованы иные формы, методы контроля и оценочные средства, исходя из конкретной ситуации.

8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

8.1. Основная литература:

1. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. - СПб: ИТМО, 2014. – 154 с.- (учебник для вузов).
2. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании : рек. УМО по образованию в области национальной экономики труда в качестве учеб. пособ. для студентов вузов, обучающихся по специальности "Экономика труда" и другим экономическим специальностям / Т. О. Соломанидина. - М. : ИНФРА-М, 2015. - 624 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-003946-6 : 202-73.

8.2. Дополнительная литература:

1. Камерон К., Куинн Р.. Диагностика и изменение организационной культуры/Пер. с англ. под ред. И.В.Андреевой. – СПб: Питер, 2016 – 320 с
2. Капитонов Э.А., Капитонов А.Э. Корпоративная культура. – Ростов-на-Дону: ОАО Ростиздат, 2015. – 384с.
3. Спивак В.А., Корпоративная культура. - СПб.:Питер, 2014. - 352с.

8.3. Интернет-ресурсы, необходимые для освоения дисциплины (модуля)

1. Электронная библиотека «Астраханский государственный университет» собственной генерации на платформе ЭБС «Электронный Читальный зал – БиблиоТех». <https://biblio.asu.edu.ru>
2. Электронно-библиотечная система (ЭБС) ООО «Политехресурс» «Консультант студента»: www.studentlibrary.ru.
3. Электронная библиотечная система IPRbooks. www.iprbookshop.ru

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Рабочая программа дисциплины (модуля) при необходимости может быть адаптирована для обучения (в том числе с применением дистанционных образовательных технологий) лиц с ограниченными возможностями здоровья, инвалидов. Для этого требуется заявление обучающихся, являющихся лицами с ограниченными возможностями здоровья, инвалидами, или их законных представителей и рекомендации психолого-медико-педагогической комиссии. Для инвалидов содержание рабочей программы дисциплины (модуля) может определяться также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида (при наличии).