

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



А.Н.Леухин

«03» апреля 2024 г.

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой менеджмента



Е.В. Крюкова

«03» апреля 2024 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ**

Составитель(и)

**Минева О.К., профессор,
доктор экономических наук,
профессор кафедры менеджмента**

Согласовано с работодателями:

**Азизов Р.А., руководитель агентства по
занятости населения Астраханской области;
Варжина А.А., генеральный директор ООО
«Елисей»**

Направление подготовки /
специальность

38.04.03 Управление персоналом

Направленность (профиль) /
специализация ОПОП

**Управление персоналом в условиях цифровой
трансформации**

Квалификация (степень)

магистр

Форма обучения

заочная

Год приёма

2024

Курс

2

Семестр(ы)

3

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

1.1. Целями освоения дисциплины (модуля) «Управление организационной культурой» являются формирование у студентов теоретических знаний о сущности и особенностях управленческой деятельности, методах и инструментах управления; выработка навыков по их применению в практической деятельности.

1.2. Задачи освоения дисциплины (модуля) «Управление организационной культурой»:

- отработать практические навыки формирования организационной культуры компании;
- сформировать умения и навыки проведения исследований особенностей организационной культуры;
- развить навыки коллективного анализа конкретных практических ситуаций и принятия оптимальных решений для оптимизации организационной культуры компании

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОПОП

2.1. Учебная дисциплина (модуль) «Управление организационной культурой» относится к Блоку Б1. Шифр Б1.б.12. Изучение дисциплины осуществляется в 3-м семестре.

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

- «Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности», «Психология профессиональной деятельности» и тд.

Знания: идентификация психологических типов личности для оптимизации производственного процесса

Умения: применять полученные управленческие знания и навыки на практике;

Навыки: стратегического проектирования и внедрения системы мотивации и стимулирования персонала в организациях разных форм с учетом психологических типов личности

2.3. Перечень последующих учебных дисциплин (модулей), для которых необходимы знания, умения и навыки, формируемые данной учебной дисциплиной (модулем):

- «Обучение и развитие персонала. Управление талантами», «Современные формы и системы оплаты труда», Преддипломная практика и др.

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

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

а) Универсальные:

УК – 5 – Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе Межкультурного взаимодействия

ИДК УК 5.4 - Обеспечивает создание недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач

б) Общепрофессиональные:

ОПК -4 - Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели

организаций

ИДК опк 4.4 - Формирует культуру, ориентированную на результаты, приверженность инновационному и стратегическому успеху

в) Профессиональных - нет

Таблица 1 – Декомпозиция результатов обучения

Код и наименование компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)		
	Знать (1)	Уметь (2)	Владеть (3)
УК – 5 - Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе Межкультурного взаимодействия	ИУК – 5.1.4 – методы создания недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач	ИУК – 5.2.4. – определять методы создания недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач	ИУК – 5.3.4. – навыками определения методов создания недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач
ОПК -4 - Способен руководить проектной процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	ИОПК – 4.1.4 – способы формирования культуры, ориентированной на результаты, приверженность инновационному и стратегическому успеху	ИОПК – 4.2.4 - определять способы формирования культуры, ориентированной на результаты, приверженность инновационному и стратегическому успеху	ИОПК – 4.3.4 – навыками формирования культуры, ориентированной на результаты, приверженность инновационному и стратегическому успеху

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Объём дисциплины (модуля) составляет 2 зачётные единицы, в том числе 12 часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (из них практические - 12 часов), и 60 часов – на самостоятельную работу обучающихся

Таблица 2 - Структура и содержание дисциплины

№ п/п	Наименование раздела (темы)	Семестр	Контактная работа (в часах)			Самостоят. работа		Формы текущего контроля успеваемости
			Л	ПЗ	ЛР	КР	СР	
1	Тема 1. Организационная культура: возможности и необходимости управления.	3		6			30	Опрос, разбор кейсов
2	Тема 2. Управление и изменение организационной культуры	3		6			30	Опрос, разбор кейсов
	ИТОГО	72		12			60	Зачет

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

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Кол-во часов	Код компетенции		Общее количество компетенций
		УК-5	ОПК 4	
Тема 1. Организационная культура: возможности и необходимости управления.	36	+	+	2
Тема 2. Управление и изменение организационной культуры	36	+	+	2
Итого	72			

Краткое содержание каждой темы дисциплины.

Тема 1. Организационная культура: возможности и необходимости управления.

Строение культуры: базовые идеи и ценности, образцы поведения, мышления и деятельности. Деловая, предпринимательская, организационная культура. Сущность организационной культуры и её характеристики. Понятие, компоненты, идеи, ценности, материализация организационной культуры. Организационные субкультуры, контркультуры. Влияние организационной культуры на поведение персонала и эффективность деятельности организации. Типы организационных культур. Типология Г. Хофштеде по параметрам, характеризующим отличия организационных культур по факторным моделям ценностей. Типология Т.Е. Дейла и А.А. Кеннеди на основе сочетания параметров «уровень риска» и «скорость получения обратной связи». Типология Р. Акоффа на основе сочетания параметров степень развлеченя и привлечения работников к установлению и достижению целей. Типология М.Бурке по характеру взаимодействия с внешней средой. Типология С. Ханди по

типу и размеру организации.

Тема 2. Управление и изменение организационной культуры

Формирование и поддержание организационной культуры. Проблемы внешней адаптации и выживания. Факторы, влияющие на формирование организационной культуры. Проблема поддержания организационной культуры. Изменение организационной культуры. Управление организационной культурой. Анализ состояния и тенденций развития организационной культуры. Разработка программы развития организационной культуры. Механизм реализации программы 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 «Управление организационной культурой» обучающимися предполагает посещение и прослушивание лекций, работу на практических занятиях в виде собеседования по вопросам, выполнения практических заданий и практикующих упражнений под руководством преподавателя, как в группах, так и индивидуально; обсуждение конкретных ситуаций. Часть заданий после изучения соответствующей темы обучающиеся выполняют в качестве самостоятельной работы.

5.2. Указания для обучающихся по освоению дисциплины (модулю)

По каждой теме необходимо готовиться по вопросам для собеседования. Для подготовки используйте материал лекций (в т.ч. в LMS Moodle «Цифровое обучение»), учебников и учебных пособий из раздела 8. «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины». Практические задания для самостоятельной работы нужно выполнять после занятия или изучения материала 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. Организационная культура: возможности и необходимости управления.	30	Изучение лекционного материала, работа с кейсами
Тема 2. Управление и изменение организационной культуры	30	Изучение лекционного материала, работа с кейсами

5.3. Виды и формы письменных работ, предусмотренных при освоении дисциплины, выполняемые обучающимися самостоятельно. Не предусмотрено.

6. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

При реализации различных видов учебной работы по дисциплине могут использоваться электронное обучение и дистанционные образовательные технологии

6.1. Образовательные технологии

Таблица 5 – Образовательные технологии, используемые при реализации учебных занятий

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Форма учебного занятия		
	Лекция	Практическое занятие, семинар	Лабораторная работа
Тема 1. Организационная культура: возможности и необходимости управления.		Фронтальный опрос, выполнение практических заданий, тематические дискуссии	Не предусмотрено
Тема 2. Управление и изменение организационной культуры		Фронтальный опрос, тематические дискуссии	Не предусмотрено

При реализации различных видов учебной и внеучебной работы используются следующие информационные технологии: виртуальная обучающая среда (или система управления обучением LMS Moodle «Цифровое обучение») или иные информационные системы, сервисы и мессенджеры.

- использование электронных учебников электронных библиотечных систем, доступ к которым предоставляется университетом;
- использование как источников информации сайтов, находящихся в Интернете в открытом доступе (электронные библиотеки, журналы, книги, психологические тесты);
- использование возможностей электронной почты преподавателя (рассылка заданий, материалов, ответы на вопросы);
- использование LMS Moodle «Цифровое обучение» для размещения электронных образовательных ресурсов;
- использование средств представления учебной информации для проведения лекций и семинаров с использованием презентаций.

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

6.3.1. Программное обеспечение

Перечень лицензионного программного обеспечения

Наименование программного обеспечения	Назначение
Платформа дистанционного обучения LMS Moodle	Виртуальная обучающая среда
Mozilla FireFox	Браузер
Adobe Reader	Программа для просмотра электронных документов
MathCad 14	Система компьютерной алгебры из класса систем автоматизированного проектирования, ориентированная на подготовку интерактивных документов с вычислениями и визуальным сопровождением
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

6.3.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

№ п/п	Наименование современных профессиональных баз данных, информационных справочных систем
1	Универсальная справочно-информационная полнотекстовая база данных периодических изданий ООО «ИВИС» http://dlib.eastview.com Имя пользователя: AstrGU Пароль: AstrGU
2	Электронные версии периодических изданий, размещённые на сайте информационных ресурсов www.polpred.com
3	Электронный каталог Научной библиотеки АГУ на базе MARK SQL НПО «Информ-систем» https://library.asu.edu.ru/catalog/
4	Электронный каталог «Научные журналы АГУ» https://journal.asu.edu.ru/
5	Корпоративный проект Ассоциации региональных библиотечных консорциумов (АРБИКОН) «Межрегиональная аналитическая роспись статей» (МАРС) – сводная база данных, содержащая полную аналитическую роспись 1800 названий журналов по разным отраслям знаний. Участники проекта предоставляют друг другу электронные копии отсканированных статей из книг, сборников, журналов, содержащихся в фондах их библиотек. http://mars.arbicon.ru
6	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 ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

7.1. Паспорт фонда оценочных средств.

Таблица 5. Соответствие изучаемых разделов, результатов обучения и оценочных средств

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
1	Тема 1. Организационная культура: возможности и необходимости управления.	УК – 5 ОПК -4	Кейсы
2	Тема 2. Управление и изменение организационной культуры	УК – 5 ОПК -4	Кейсы

7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал 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. Организационная культура: возможности и необходимости управления.

Кейс «Организационная культура компании LEVI STRAUSS»

Цели: оценить влияние организационной культуры на производительность, дисциплину, текучесть кадров и удовлетворенность работой; проанализировать возможность управления организационной культурой в интересах развития организации. Ситуация. 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. Наас, 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 Наас 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 Naas 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? В компании Levi Strauss с введением руководителем компаний новых норм и правил повысился интерес к профессиональным и командным качествам каждого сотрудника. Исходя из этого, в компании Levi Strauss образовалась формализованная или как часто её называют административная культура управления. Эта культура характеризуется высоким уровнем формализации и регламентации, нормами, правилами, процедурами. Отличительная особенность такой культуры в том, что все права и обязанности сотрудников четко формализованы; при подборе работников учитываются не столько их профессиональные способности, сколько степень их соответствия конкретным должностным инструкциям, способность добросовестно выполнять возложенные на них обязанности. Такая структура гарантирует постепенный карьерный рост, однако реализация амбиций сотрудников окажется невозможной, а проявление излишней инициативы будет неуместным. Более того, сотрудник, не вписавшийся в эту строго регламентированную структуру, подлежит увольнению.

Вопрос 2. Можно ли считать организационную культуру компании Levi Strauss сильной? Данный тип культуры успешно действует в стабильной и предсказуемой внешней среде. Это позволяет планировать деятельность организации и систематически контролировать, и оценивать результаты деятельности. Однако в случае резких перемен на рынке, на котором работает компания, ей будет тяжело адаптироваться к новым условиям. Люди, которые подбираются в такие компании, чаще всего не способны справляться с непредвиденными обстоятельствами, не настроены на выполнение незнакомых им обязанностей и привыкли следовать конкретным должностным инструкциям. Этот тип культуры больше основывается на разуме, логике, расчете, чем на таланте личностей. Общая эффективность работы такой организации будет зависеть от способности менеджмента высшего звена планировать, координировать и направлять ее деятельность. Главные методы руководства — контроль соблюдения правил, установленного порядка. Такой тип культуры можно наблюдать там, где главное внимание уделяется масштабу деятельности, а не гибкости в условиях изменения рынка. Достоинства такой организации — ориентация на обеспечение личной защищенности, стабильность, уважение к иерархии и опыту. В данном случае можно сказать, что такая организационная культура является сильной.

Вопрос 3. Согласны ли Вы с утверждением Naas, что созданная им организационная культура представляет основное конкурентное преимущество компании на рынке? Аргументируйте свою позицию. Я соглашусь с утверждением Naas, что созданная им организационная культура представляет основное конкурентное преимущество компании на рынке, так как основными целями для этого были следующие: создать высоко моральную культуру, поддерживать этику взаимоотношений, тем самым, превратив Levi Strauss в образец высокого качества трудовой жизни. Компания уже доказала свою возможность занимать лидирующее положение по производству джинсовой одежды.

Кейс «Красный Октябрь» — российские традиции качества»

Цели: научиться характеризовать организационную культуру предприятия; овладеть умением анализировать силу корпоративного духа работников организации. Ситуация. 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 отделялись 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 пашки, детали бензобаков, самолетов и пр. В результате экономического кризиса 17 августа 1998 г. в России 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 «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 «Октябрь» является устойчивое удержание 10%-ной доли российского рынка кондитерских изделий.

Вопросы: 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. Оцените по 10-балльной шкале силу корпоративного духа работников фабрики. Какие действия руководства способствуют укреплению корпоративного духа? Силу корпоративного духа работников фабрики можно оценить на 10 баллов, возможно, благодаря корпоративному духу фабрика ни разу и не закрылась, даже в кризисное время. Укреплению корпоративного духа способствует то, что опыт работы передается из поколения в поколения уже более 10 династий. Предприятие заботится также о подготовке молодых кадров. На фабрике стабильно выплачивается заработная плата. 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. Руководство компании клиенториентированно, проводит дегустации продуктов, разрабатывает новые технологии производства. Таким образом, сотрудники мотивированы и совершенствуются.

Тема 2. Формирование команды

Кейс "Организационная культура компании Microsoft".

Постройте профиль организационной культуры, отражающий, на ваш взгляд, особенности культуры компании Microsoft. Объясните ваши предположения и выводы. Организационная культура компании Microsoft Миссия компании Microsoft: "Дать возможность людям и компаниям всего мира полностью реализовать свой потенциал". Основными целями компании являются: всестороннее взаимодействие с потребителями; глобальный всесторонний подход к решению задач; достижение совершенства во всем, что делает компания; надежные информационные системы. Основные ценности, накопленные компанией за 34 года истории, сформулированы так: прямота и честность; приверженность партнерам, заказчикам и создаваемым технологиям; открытость и уважение к другим; нацеленность на развитие; готовность браться за большие задачи и доводить их до конца; самокритичность и учет различных точек зрения; стремление к самосовершенствованию; соблюдение взятых на себя обязательств перед потребителями, акционерами, партнерами и коллегами. Бизнес-культура компании Microsoft построена вокруг разработчиков программного обеспечения. В компании также действует принцип "dogfooding", означающий, что перед выпуском новых продуктов в продажу они тестируются внутри компании. Корпорация Microsoft знаменита своими методами подбора новых сотрудников - кандидату предлагается пройти серию очень интересных, сложных тестов и собеседований. Подобный принцип переняли многие другие компании. Задание 2: Издательско-полиграфический комплекс «КЕДР» – государственное, унитарное предприятие, находящееся в ведении Министерства РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. ИПК «КЕДР» был организован 1950 году, является юридическим лицом и действует на основании законодательства РФ и Устава. Организационная структура предприятия относится к линейно-функциональному типу. Общее руководство предприятием осуществляет генеральный директор. В настоящее время количество работающих составляет 214 человек. Основными видами деятельности являются: выпуск газетной продукции; выпуск изобразительной (листовой) и этикетной продукции;

выпуск товаров народного потребления; оказание услуг по размещению рекламы и объявлений. Предприятие является прибыльным. В своем распоряжении ИПК «КЕДР» имеет: административное здание, газетный корпус, спецподвал, производственные помещения, склады. Общая площадь, занимаемая предприятием, составляет 22437 кв. м. В ходе анализа организационной культуры, сформировавшейся на предприятии, было выявлено следующее. В руководстве имеет место синдром превосходства. Он проявляется в том, что ИПК «КЕДР» продолжительное время занимает позиции лидера на конкретной территории в полиграфической отрасли. Руководству предприятия представляется, что они знают ответы на все вопросы и не желают изучать чужой опыт и достижения. Руководитель часто игнорирует личные потребности работников. Решения в большинстве случаев принимаются, исходя из личных интересов, нежели из интересов предприятия. Сотрудникам не ставят интересные цели, нацеленные на раскрытие их индивидуальных способностей и, одновременно, повышение эффективности деятельности всего коллектива, следовательно, мотивация сотрудников на достижение высоких результатов оставляет желать лучшего. Ответьте на вопросы: Определите сущность понятия «организационная культура» и выделите ее основные составляющие.

Ответьте на вопросы: какие аспекты определяют силу и слабость организационной культуры? Перечислите возможные последствия сложившейся ситуации на предприятии. К чему может привести подобный стиль руководства в стратегическом плане? Что вы можете сказать об известном подходе предпринимателей в разработке стратегии фирмы в период благоприятствования и стабильности позиций на рынке: «Всегда есть, что улучшить»?

Перечень вопросов на зачет

1. Строеие культуры: базовые идеи и ценности, образцы поведения, мышления и деятельности.
2. Понятие, компоненты, идеи, ценности, материализация организационной культуры. Организационные субкультуры, контркультуры.
3. Влияние организационной культуры на поведение персонала и эффективность деятельности организации.
4. Типы организационных культур.
5. Формирование и поддержание организационной культуры.
6. Проблемы внешней адаптации и выживания. Факторы, влияющие на формирование организационной культуры.
7. Проблема поддержания организационной культуры.
8. Изменение организационной культуры.
9. Управление организационной культурой.
10. Разработка программы развития организационной культуры.

Таблица 9 – Примеры оценочных средств с ключами правильных ответов

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
УК – 5 - Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия				
1.	Задание закрытого	Организационная культура – это набор ...	В	2

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
	типа	А предположений, полностью принимаемых работникам, получивших свое воплощение в нормах и ценностях организации Б наиболее важных норм и ценностей присущих данной организации В наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры к их поведению и действию		
2.		Выявление лучшего поведения (конкурсы, соревнования) — это обряд ... А ухода Б обновления В усиления	В	3
3.		... предложил построить матрицу оценки «культурного» риска А Сате Б Квин-Рорбах В. Г. Шварц и С. Дэви	В	3
4.		3. Уровни организационной культуры: А внутренний, внешний, смешанный Б поверхностный, подповерхностный, глубинный	Б	3
5.		Стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу — это... А Церемонии Б. Ритуалы В Обряды	В	3
6.	Задание открытого типа	Ситуационная задача: В деятельности крупнейшего российского производителя	Спортивные состязания и своя футбольная команда, совместные праздники и	15

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		<p>молочной продукции и соков – компании Wimm-Bill-Dann существует многое из того, что есть в западных компаниях. Спортивные состязания и своя футбольная команда, совместные праздники и поездки с семьями за город, программы обучения и развития персонала, стажировки за границей, помощь психолога. Кстати, если дети сотрудников приходят трудиться на предприятия WBD, это тоже приветствуется. Недавно здесь стали издавать собственную газету. Сначала думали выпускать для каждого из восьми заводов компании отдельную многотиражку, но поняли, что нужна общая для всех газета, потому что главное для корпорации – соединить патриотические чувства людей к своему предприятию в единый дух одной большой команды. И тогда они не будут разделяться на царицынских, раменских и лианозовских, а будут с гордостью говорить: «Мы – вимм-билльданновские» и вслед за этим: «Российское – значит лучшее».</p> <p><i>Что из приведенных примеров есть элементы организационной культуры</i></p>	<p>поездки с семьями за город, программы обучения и развития персонала, стажировки за границей, помощь психолога. <i>(могут быть иные решения)</i></p>	
7.		<p>Ситуационная задача: В 5-звёздочном подмосковном отеле всё сверкает, чистота, швейцар в ливрее встречает у входа, красивые интерьеры, на завтрак подают устриц. Во время обеда в ресторане подают только белый хлеб. Группа постояльцев спросили официанта, нельзя ли подать черный хлеб, на что официант ответил, не задумываясь: «У нас черный хлеб не подают».</p>	<p>В теории организационной культуры персонал должен иметь универсальные ответы <i>Возможны контраргументы обучающегося с обоснованием позиции</i></p>	10
8.		<p>Ситуационная задача: чем проявляется значение</p>	<p>Привести примеры разных типов</p>	15

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		организационной культуры в управлении персоналом? Дайте развернутый ответ.	организационной культуры и их связь с управлением персонала	
9.		<p>Ситуационная задача: Руководство крупной корпорации в серьёз озаботилось формированием организационной культуры. Т.е. спустя десять лет вдруг началась череда корпоративных мероприятий. В коллектив приходили разные бизнес-тренеры (коучеры) с тимбилдингом, сотрудников отправляли на тренинги личностного роста.</p> <p>Был введён дресс-код, выбраны цвета компании, красивый герб и лаконичный логотип. Рабочий день начинался со звучания гимна компании через громкоговорители. Отдельно надо упомянуть специальный подробный этический кодекс. Однако сотрудники не проявили энтузиазма, а скорее даже наоборот стали проявлять неудовольствие нововведениями. Энтузиазм был только на предмет придумывания шуток и локальных мемов.</p> <p>Задание: 1. С чего нужно начинать создание организационной культуры? 2. Как можно исправить сложившуюся ситуацию?</p>	Обучающийся предлагает ответы на представленные вопросы	15
10.		Ситуационная задача: Что может быть символом для компании? Приведите примеры материальных и нематериальных символов.	Обучающийся предлагает ответы на представленные вопросы	15

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
ОПК -4 - Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии				

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций				
11.	Задание закрытого типа	Индивидуально-типические характеристики устойчивой системы методов и приемов воздействия руководителя на сотрудников с целью выполнения управленческих функций – это: 1) образец действий; 2) тип поведения; 3) стиль управления; 4) модель поведения.	3	2
12.		Компонентом оценивания организационной культуры является 1) открытость организации; 2) комфортность; 3) удовлетворенность сотрудников;	1	3
13.		Типологию индивидуальных стилей руководства разработал 1) Эрих Фромм; 2) Абрахам Маслоу; 3) Курт Левин; 4) Вильгельм Вундт.	3	3
14.		Содержанием какого вида культуры являются ценности, разделяемые большинством работников организации? 1. доминирующей культуры; 2. субкультуры; 3. контркультуры.	1	3
15.		Понимание имиджа организации как целенаправленно сформулированного образа, который с помощью ассоциации наделяет объект (товар, личность, организацию) дополнительными ценностями, благодаря чему способствует более позитивному и эмоциональному его восприятию, используется в каком смысле: 1. в широком смысле; 2. в узком смысле.	1	3
16.	Задание открытого типа	1. Ситуационная задача: Какие вопросы вы зададите на собеседовании кандидату на вакантную	Обучающийся предлагает ответы на представленные вопросы	15

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		должность, чтобы определить, соответствует ли он культуре компании, станет ли этот человек «своим» в организации? Что можно понять, наблюдая за кандидатом во время собеседования?		
17.		Ситуационная задача: Вспомните организацию, в которой вы проходили практику. Какие специфические слова, как вам кажется, используют сотрудники этой организации? Составьте словарь корпоративных слов. Есть ли такие слова, которых сотрудники организации стараются избегать?	Обучающийся предлагает ответы на представленные вопросы	10
18.		Ситуационная задача: Приведите примеры известных вам лидеров, которые дали толчок развитию организационной культуры своих компаний	Обучающийся предлагает ответы на представленные вопросы	
19.		Ситуационная задача: Предположим, организация ставит цель – стать более открытой. Какие изменения в физическом пространстве организации можно произвести, чтобы изменить культуру компании в желаемом направлении? Какие ещё изменения можно рекомендовать (традиции, привычки, символы и т.п.)?	Обучающийся предлагает ответы на представленные вопросы	15
20.		Ситуационная задача: Как организационная культура влияет на безопасность компании и ее персонала? Поясните на примерах	Обучающийся предлагает ответы на представленные вопросы	5

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

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

Таблица 10 – Технологическая карта рейтинговых баллов по дисциплине

№ п/п	Контролируемые мероприятия	Количество мероприятий / баллы	Максимальное количество баллов	Срок представления
Основной блок				
1.	Выполнение практических заданий	LMS Moodle «Цифровое обучение»	80	до начала зачетно-экзаменационной сессии в LMS Moodle «Цифровое обучение»
Всего			80	-
Блок бонусов				
2.	Своевременное выполнение всех заданий – до начала зачетно-экзаменационной сессии в LMS Moodle «Цифровое обучение»		10	
Всего			90	-
Дополнительный блок				
3. Зачет			10	
ИТОГО			100	-

Таблица 11 – Система штрафов (для одного занятия)

Показатель	Балл
<i>Неготовность к занятию</i>	- 5

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
85–89	4 (хорошо)	
75–84		
70–74		
65–69	3 (удовлетворительно)	
60–64		
Ниже 60	2 (неудовлетворительно)	Не зачтено

8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

8.1. Основная литература:

1. Патутина, Н. А., Организационная культура : учебное пособие / Н. А. Патутина. — Москва : Русайнс, 2024. — 149 с. — ISBN 978-5-466-06857-3. — URL: <https://book.ru/book/953949> (дата обращения: 17.08.2024). — Текст : электронный.
2. Валишин, Е. Н., Организационная культура : учебное пособие / Е. Н. Валишин, И. А. Иванова, В. Н. Пуляева. — Москва : Русайнс, 2024. — 148 с. — ISBN 978-5-466-04565-9. — URL: <https://book.ru/book/951970> (дата обращения: 17.08.2024). — Текст : электронный.

8.2. Дополнительная литература

1. Тихонов, А. И., Основы организационной культуры и делового общения : учебное пособие / А. И. Тихонов, В. Г. Коновалова, М. А. Федотова. — Москва : Русайнс, 2024. — 137 с. — ISBN 978-5-466-04766-0. — URL: <https://book.ru/book/952170> (дата обращения: 17.08.2024). — Текст: электронный.
2. Кибанова, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Управление организационной культурой : Учебное пособие / А.Я. Кибанова — Москва : Проспект, 2014. — 67 с. — ISBN 978-5-392-11673-7. — URL: <https://book.ru/book/916366> (дата обращения: 17.08.2024). — Текст : электронный.
3. Романова, И. А., Управление поведением персонала организации : монография / И. А. Романова, Е. В. Гурова, Н. И. Лаас. — Москва : Русайнс, 2023. — 271 с. — ISBN 978-5-466-03720-3. — URL: <https://book.ru/book/951058> (дата обращения: 17.08.2024). — Текст : электронный.

8.3. Интернет-ресурсы, необходимые для освоения дисциплины

1. Электронная библиотека «Астраханский государственный университет» собственной генерации на электронной платформе ООО «БИБЛИОТЕХ»: <https://biblio.asu.edu.ru>.
2. Универсальная справочно-информационная полнотекстовая база данных периодических изданий ООО «ИВИС» <http://dlib.eastview.com>. Регистрация с компьютеров АГУ.
3. Корпоративный проект Ассоциации региональных библиотечных консорциумов (АРБИКОН) «Межрегиональная аналитическая роспись статей» (МАРС) <http://mars.arbicon.ru>
4. Единое окно доступа к образовательным ресурсам - <http://window.edu.ru>
5. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации- <https://minobrnauki.gov.ru>
6. Информационно-аналитический портал государственной программы Российской Федерации «Доступная среда» - <http://zhit-vmeste.ru>

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Рабочая программа дисциплины 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).