

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

---

**ЛИПЕЦКИЙ ФИЛИАЛ**

**Кафедра «Менеджмент и общегуманитарные дисциплины»**

УТВЕРЖДАЮ



Директор Липецкого филиала  
Финансового университета

Нестерова Н.Н.

«27» мая 2025 г.

**Е.В. Богомолова**

**ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ  
КУЛЬТУРЫ**

**Рабочая программа дисциплины**

для студентов, обучающихся по направлению подготовки магистров

38.04.02 «Менеджмент»

направленность программы «Управление человеческими ресурсами  
организации»

*Рекомендовано Ученым советом Липецкого филиала  
Финансового университета*

*Протокол № 29 от 27 мая 2025 года*

*Одобрено кафедрой «Менеджмент и общегуманитарные дисциплины»  
протокол № 11 от 22 апреля 2025 года*

**Липецк – 2025**

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Наименование дисциплины .....	3
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы .....	3
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы .....	5
4. Объем дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся (в семестре, в сессию) .....	5
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий .....	6
6. Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы, обучающихся по дисциплине .....	12
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине .....	14
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины .....	23
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины .....	23
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....	24
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем .....	26
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине .....	31

## 1. Наименование дисциплины

«Проектирование организационной культуры»

## 2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, знания и умения), соотнесенные с компетенциями
ПК-2	Способность осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе организационного проектирования системы и процессов управления персоналом, составляет описание функционала сотрудников и подразделений разного уровня	1. Осуществляет проектирование организационной структуры, распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования в сфере управления персоналом.  2. Участвует в реализации программе организационных изменений	<b>Знать:</b> особенности организационного проектирования системы и процессов управления персоналом, требования к сотрудникам и подразделениям разного уровня. <b>Уметь:</b> использовать принципы и методы организационного проектирования системы и процессов управления персоналом с целью распределения его функций, полномочий и ответственности в организации, выделять и описывать содержание функциональных обязанностей сотрудников и подразделений разного уровня  <b>Знать:</b> содержание организационных изменений, их влияние на процессы управления человеческими ресурсами, способы преодоления локальных изменений <b>Уметь:</b> разрабатывать основные направления эффективного управления персоналом в реализации программ организационных изменений
ПKN-7	Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать	1. Реализует проекты по внедрению организационных изменений.	<b>Знать:</b> сущность организационных изменений в организации; факторы, влияющие на изменения организационной культуры. <b>Уметь:</b> проводить диагностику организационной культуры,

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, знания и умения), соотнесенные с компетенциями
	их операционную и организационную эффективность, и социальную значимость, обеспечивать их реализацию	<p>2. Анализирует качество управления организацией.</p> <p>3. Учитывает при разработке управленческих решений их социальную значимость и ответственность, кросс-культурные различия.</p> <p>4. Владеет методами и инструментами обоснования, принятия и реализации управленческих решений.</p>	<p>использовать стратегии управления сопротивлением изменениям.</p> <p><b>Знать:</b> современные проблемы управления организацией и методы их диагностики, роль организационной культуры в системе управления человеческими ресурсами.</p> <p><b>Уметь:</b> использовать методы анализа эффективности управления организацией, анализа состояния организационной культуры.</p> <p><b>Знать:</b> типологию управленческих решений, их социальную значимость,</p> <p><b>Уметь:</b> использовать технологию и организацию процесса разработки и принятия с учетом кросс-культурных различий.</p> <p><b>Знать:</b> модели, методологию и организацию процесса разработки управленческого решения.</p> <p><b>Уметь:</b> использовать инструментарий обоснования принимаемых управленческих решений с учетом результатов диагностики организационной культуры.</p>
УК-4	Способность к организации межличностных отношений и межкультурного взаимодействия, учитывая разнообразие культур	<p>1. Демонстрирует понимание разнообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия.</p> <p>2. Выстраивает межличностные взаимодействия путем создания общепринятых норм культурного самовыражения.</p>	<p><b>Знать:</b> особенности разнообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия.</p> <p><b>Уметь:</b> проводить анализ и оценку культурного разнообразия в процессе взаимодействия.</p> <p><b>Знать:</b> сущность межличностного взаимодействия в организации.</p> <p><b>Уметь:</b> создавать и применять на практике общепринятые нормы культурного</p>

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, знания и умения), соотнесенные с компетенциями
		3. Использует методы построения конструктивного диалога с представителями разных культур на основе взаимного уважения, принятия разнообразия культур и адекватной оценки партнеров по взаимодействию.	самовыражения.  <b>Знать:</b> методы построения конструктивного диалога с представителями разных культур. <b>Уметь:</b> выстраивать уважительные отношения с партнерами на основе принятия разнообразия культур и адекватной оценки.

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Проектирование организационной культуры» относится к модулю направленности программы магистратуры.

### 4. Объем дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся (в семестре, в сессию)

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з.е. и часах)	Модуль 8 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	3 з.е./108	108
Аудиторные занятия	16	16
Лекции	4	4
Практические и семинарские занятия, в т. ч.	12	12
- занятия в интерактивной форме	10	10
Самостоятельная работа	92*	92*
Вид текущего контроля	контрольная работа	Контрольная работа
Вид промежуточной аттестации	экзамен	экзамен

\* - в том числе промежуточная аттестация (экзамен) – 2 часа

**5. Содержание дисциплины, структурированное по темам  
(разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах)  
и видов учебных занятий**

**5.1 Содержание дисциплины**

**Тема 1. Сущность и содержание организационной культуры.**

Предпосылки формирования организационной культуры. Стратегическая направленность развития организационной культуры: цели организации, миссия организации, кодекс поведения. Три основных условия формирования организационной культуры по Э. Шейну. Концепции организационной культуры. Горизонтальное и вертикальное измерение организационной культуры. Уровни организационной культуры. Структура организационной культуры.

Содержание организационной культуры (Ф.Харрис и Р. Моран).  
Содержание отношений организационной культуры (В.Сате).

**Тема 2. Системный подход к изучению культуры, основные компоненты организационной культуры.**

Основные элементы и компоненты культуры организации. Системный подход к изучению организационной культуры. Уровни организационной культуры Э. Шейну: внешние факторы, ценностные ориентации и верования, базовые предположения. Организационный климат, организационная приверженность и другие аспекты социального взаимодействия. Субъективная, объективная организационная культура. Открытые и закрытые организационные культуры. Управленческая культура.

**Тема 3. Формирование и поддержание организационной культуры.**

Факторы формирования организационной культуры. Внутренние и внешние факторы, влияющие на формирование организационной культуры. Особенности культуры организации на различных стадиях жизненного цикла. Влияние организационной культуры на миссию, цели стратегию организации. Особенности российской организационной культуры. Проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции. Кодекс корпоративной культуры, система организационных ритуалов, фирменный стиль и его составляющие, корпоративные стандарты поведения.

Проблемы и методы поддержания организационной культуры. Выработка критериев для приема и увольнения сотрудников с учетом особенностей организационной культуры. Критерии продвижения и мотивации высшего управленческого состава. Стимулирование

приверженности общекорпоративным ценностям. Инструменты внутреннего PR в поддержании организационной культуры. Методы и технологии формирования лояльного персонала.

#### **Тема 4. Диагностика и выстраивание изменений организационной культуры.**

Методы изменения корпоративной культуры. Оценка культуры риска - индивидуальный и организационный уровни. Факторы, вызывающие необходимость изменения организационной культуры. Проблемы изменения организационной культуры при слиянии (поглощении) организаций. Сопротивление изменениям, его причины, факторы, определяющие силу сопротивления. Особенности методов, используемых на разных стадиях развития организации. Модель конкурирующих ценностей организационной эффективности (Квин-Рорбах). Основные стадии процесса осознания и корректировки корпоративной культуры. Технология диагностирования и описания организационной культуры. Методика и инструменты диагностики. Примеры по формированию адекватной организационной культуры в Российских и Западных компаниях.

#### **Тема 5. Типология организационной культуры.**

Организация как живой организм. Жизненный цикл корпоративной культуры. Организация как развитие личности (А.Маслоу). Американские модели: академия, клуб, бейсбольная команда, крепость. Метафорические модели на основе психологических критериев: параноидные, принудительные, драматические, депрессивные культуры. Типология организационных культур на основе концепции Ф.Тромпенаарса. Теоретические модели. Культуры «власти», «личности», «задачи», «роли» (Ч. Хенди). Теория «Z» У.Оучи. Типология М. Бурке по характеру взаимодействия с внешней средой, размеру и структуре организации, мотивации персонала («оранжерея», «собиратели колосков», «огород», «французский сад», «крупные плантации», «лиана», «косяк рыб», «кочующая орхидея»).

Классификация организационной культуры на основе соотношения понятий «риск» и «обратная связь» (Т.Е. Дейл, А.А. Кеннеди). Рамочная конструкция конкурирующих ценностей (К. Камерон и Р.Куинн). Модель Роб Гоффи (два измерения – четыре культуры): сетевая меркантильная, общая, фрагментарная. Типы информационных культур. Культура руководства. Критерии организационной культуры в менеджменте и бизнесе. Взаимосвязь стиля руководства и культуры управления. Управленческая

сетка Р.Блейка - Дж. Моутон. Модель Херши - Бланшара. Практика управления на основе ценностей (MBV).

### **Тема 6. Проектирование организационной культуры.**

Подходы к формированию организационной культуры: внутренний; когнитивный; символический; побуждающий. Проблемы внешней адаптации и выживания и процесс (проблемы) внутренней интеграции.

Анализ факторов, влияющих на формирование организационной культуры.

Принципы и этапы формирования организационной культуры.

Методы поддержания организационной культуры.

Взаимосвязь стратегии организации и организационной культуры. Подходы к разрешению проблемы несовместимости стратегии и культуры. Проблемы изменения организационной культуры. Факторы, вызывающие необходимость изменения организационной культуры, их учет при проектировании организационной культуры.

Принципы и методы изменения организационной культуры. Элементы проектирования эффективной организационной культуры.

Технология формирования и внедрения модели организационной культуры.

### **Тема 7. Управление организационной культурой. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности организации.**

Сущность, цели управления организационной культурой. Этапы управления организационной культурой.

Взаимодействие менеджмента и организационной культуры. Основные требования к компетенциям и качествам менеджеров как носителей организационной культуры.

Зависимость организационной культуры от деятельности управленческого персонала. Влияние организационной культуры на деятельность организации. Понятие «культурного поля» организации. Основные составляющие «культурного поля» и их влияние на эффективность организации. Виды эффективности в разных типах организационных культур: экономическая, прогностическая, административная, социальная и др. и критерии их эффективности.



## 5.2. Учебно-тематический план

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоемкость						Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Аудиторная работа				Само- стоя- тель- ная работа	
			Об- щая	Лек- ции	Практи- ческие и семинар- ские занятия	Занятия в итерак- тивных формах		
1	<b>Тема 1.</b> Сущность и содержание организационной культуры	7	1	-	1	1	6	Обсуждение, дискуссия, решение работа с первоисточ- никами, работа с гlossарием.
2	<b>Тема 2.</b> Системный подход к изучению культуры, основные компоненты организационной культуры	9,5	1,5	0,5	1	1	8	Обсуждение, дискуссия, решение работа с первоисточ- никами, работа с гlossарием.
3	<b>Тема 3.</b> Формирование и поддержание организационной культуры	8	2	-	2	1	6	Обсуждение, дискуссия, решение практиче-ских ситуаций, работа с первоисточ- никами, работа с гlossарием, структурно- логическими схемами.
4	<b>Тема 4.</b> Диагностика и выстраивание изменений организационной культуры	13	3	1	2	2	10	Обсуждение, дискуссия, разработка профессио- нального профиля.
5	<b>Тема 5.</b> Типология организационной культуры	10,5	2,5	0,5	2	2	8	Обсуждение, дискуссия, решение практи- ческих ситуаций, работа с перво- источниками, работа с гlossарием, структурно- логическими схемами.

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоемкость						Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Аудиторная работа				Само- стоя- тель- ная работа	
			Об- щая	Лек- ции	Практи- ческие и семинар- ские занятия	Занятия в интерак- тивных формах		
6	Тема 6. Проектирование организационной культуры	11	3	1	2	1	8	Обсуждение, дискуссия, решение практических ситуационных задач.
7	Тема 7. Управление организационной культурой. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности	13	3	1	2	1	10	Работа в малых группах. Решение практических ситуаций
	Всего	108	16	4	12	10	92	контрольная работа

### 5.3 Содержание практических и семинарских занятий

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8, 9	Формы проведения занятий
<b>Тема 1.</b> Сущность и содержание организационной культуры	1. Анализ предпосылок и условий формирования организационной культуры. 2. Исследование взаимосвязи стратегической направленности развития организационной культуры. 3. Разработка миссии организации. Анализ миссий российских и зарубежных компаний. <i>Рекомендуемые источники: 1-2</i>	Дискуссия. Решение практических ситуаций.
<b>Тема 2.</b> Системный подход к изучению культуры, основные компоненты организационной культуры	Вопросы для обсуждения: 1. Сущность и значение системного подхода в изучении организационной культуры. 2. Анализ уровней организационной культуры. 3. Исследование аспектов социального взаимодействия. <i>Рекомендуемые источники: 1-2</i>	Дискуссия. Решение практических ситуаций.
<b>Тема 3.</b> Формирование о поддержание организационной культуры	1. Анализ внутренних и внешних факторов, влияющих на формирование организационной культуры. 2. Исследование взаимосвязи организационной культуры со стадией жизненного цикла организации. 3. Выявление особенностей российской организационной культуры.	Работа в малых группах. Разбор кейса

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8, 9	Формы проведения занятий
	4. Выявление проблем поддержания организационной культуры. <i>Рекомендуемые источники: 1-2</i>	
<b>Тема 4.</b> Диагностика и выстраивание изменений организационной культуры	Проведение экспресс - диагностики организационной культуры компании с помощью методики Кэмерона и Куинна, методом наблюдения и контент-анализа. <i>Рекомендуемые источники: 1-2</i>	дискуссия по вопросам семинарского занятия. Решение ситуационных задач. Работа в малых группах по исследованию технологии диагностирования организационной культуры.
<b>Тема 5.</b> Типология организационной культуры	1. Типология организационной культуры на основе концепций Ф.Тромпенаарса, Ч.Хенди и М.Бурке. 2. Сравнительный анализ типов организационной культуры по Г.Хофштеде. <i>Рекомендуемые источники: 1-2</i>	Проведение сравнительного анализа организационных культур российских и международных компаний. Дискуссия. Обсуждение результатов.
<b>Тема 6.</b> Проектирование организационной культуры	1. Анализ факторов, вызывающих необходимость изменения организационной культуры и их учет при проектировании. 2. Роль руководителя в формировании организационной культуры. 3. Взаимосвязь стратегии организации и организационной культуры. Разрешение проблем несовместимости стратегии и культуры. <i>Рекомендуемые источники: 1-2</i>	Обсуждение вопросов семинарского занятия. Формирование заданного типа организационной культуры. Разработка мероприятий по изменению организационной культуры в соответствии с выбранной стратегией.
<b>Тема 7.</b> Управление организационной культурой. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности	1. Взаимодействие менеджмента и организационной культуры. Требования к компетенциям и качествам менеджеров как носителей организационной культуры. 2. Основные составляющие «культурного поля» организации, оценка их влияния на эффективность организации. 3. Эффективность в разных типах	решение практических ситуаций. Работа в малых группах.

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8, 9	Формы проведения занятий
	организационных культур: экономическая, прогностическая, административная, социальная и др. и критерии их эффективности. <i>Рекомендуемые источники: 1-2</i>	

## 6. Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы, обучающихся по дисциплине

### 6.1. Формы внеаудиторной самостоятельной работы

заочная форма обучения.

Наименование разделов, тем входящих в дисциплину	Указание разделов и тем, отводимых на самостоятельное освоение обучающимися	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
<b>Тема 1.</b> Сущность и содержание организационной культуры	Горизонтальное и вертикальное измерение организационной культуры.	Изучение литературы, подготовка к дискуссии.
<b>Тема 2.</b> Системный подход к изучению культуры, основные компоненты организационной культуры	Субъективная и объективная организационная культура. Открытые и закрытые организационные культуры.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, работа с учебной литературой, работа с вопросами для самопроверки и тестами, подготовка к дискуссии, работа с первоисточниками, подбор материала для выполнения творческого задания.
<b>Тема 3.</b> Формирование и поддержание организационной культуры	Кодекс корпоративной культуры, система организационных ритуалов, фирменный стиль и его составляющие.	Подготовка к семинарскому занятию, изучение литературы и нормативного материала, подготовка творческого задания.
<b>Тема 4.</b> Диагностика и выстраивание изменений организационной культуры	Модель конкурирующих ценностей организационной эффективности. Проблемы изменения организационной культуры при слиянии (поглощении) организаций.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала, подготовка к решению практических задач и ситуаций.
<b>Тема 5.</b> Типология	Типология Бурке, Хэнди, Хофштеле, Оучи, Аккофа.	Подготовка к семинарским и

<b>Наименование разделов, тем входящих в дисциплину</b>	<b>Указание разделов и тем, отводимых на самостоятельное освоение обучающимися</b>	<b>Формы внеаудиторной самостоятельной работы</b>
организационной культуры		практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала, подготовка к решению практических задач и ситуаций.
<b>Тема 6.</b> Проектирование организационной культуры	Совместимость стратегии с организационно культурой. Этапы проектирования организационной культуры.	Подготовка презентации по итогам выполнения творческого задания.
<b>Тема 7.</b> Управление организационной культурой. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности	Этапы управления организационной культурой. Основные составляющие «культурного поля» организации.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала, подготовка к решению практических задач и ситуаций.
<b>Итого</b>		

## **6.2. Методическое обеспечение для аудиторной и внеаудиторной работы**

### *Примерные варианты тестовых заданий:*

**1. Когда было сформировано самостоятельное научное направление, исследующее корпоративную культуру?**

- а) в конце 19 века;
- б) в 30-е годы 20 века;
- в) в 70-80 годы 20 века.

**2. Что означает такое свойство оргкультуры, как системность?**

- а) нормы и ценности оргкультуры разделяются членами коллектива;
- б) способность оставаться устойчивой и противостоять негативным воздействиям;
- в) сложное образование, объединяющее в единое целое множество элементов.

**3. Какая функция оргкультуры отражена в следующей формулировке: способность замены формальных механизмов воздействия на работников неформальными?**

- 1) замещающая;
- 2) управление качеством;
- 3) адаптивная.

**4. Кто из авторов выделяет в оргкультуре внешнюю среду бизнеса, ценности сотрудников, героев, правила и ритуалы организации, среду для передачи элементов культуры?**

- а) Трайс и Бейер;
- б) Дел и Кеннади;
- в) Холл.

**5. Какой принцип управления корпоративной культуры подразумевает следующая формулировка: соответствие системы ценностей организации общечеловеческим ценностям и учет их динамики во времени?**

- а) историчности;
- б) комплексности;
- в) ценностной ориентации.

#### **Примерный перечень вопросов к контрольной работе**

1. История изучения организационной культуры и изменение представлений о ее роли в развитии современного менеджмента.
2. Концепции организационной культуры. Горизонтальное и вертикальное измерение организационной культуры
3. Содержание организационной культуры (Ф.Харрис и Р. Моран)..
4. Основные элементы и компоненты культуры организации
5. Системный подход к изучению организационной культуры. Уровни организационной культуры
6. Организационный климат, организационная приверженность и другие аспекты социального взаимодействия
7. Факторы формирования организационной культуры. Внутренние и внешние факторы, влияющие на формирование организационной культуры
8. Особенности культуры организации на различных стадиях жизненного цикла.
9. Влияние организационной культуры на миссию, цели стратегию организации.
10. Особенности российской организационной культуры.
11. Преимущества и недостатки сильной культуры
12. Классификация основных концепций и типологий организационной

культуры.

13. Роль системы ценностей в формировании и развитии культуры.
14. Взаимосвязь организационной культуры и менеджмента организации.
15. Культура и климат организации: соотношение и взаимосвязи.
16. Российские исследования организационной культуры и климата.
17. Методы совершенствования климата организации.
18. Национальное и интернациональное в организационной культуре.
19. Проблемы адаптации культуры совместных предприятий.
20. Роль культуры в адаптации нового сотрудника к организации.
21. Сопротивление изменениям, его причины, факторы, определяющие силу сопротивления
22. Организационная культура и лояльность персонала.
23. Классификация организационной культуры на основе соотношения понятий «риск» и «обратная связь» (Т.Е. Дейл, А.А. Кеннеди).
24. Проявления организационной культуры в практике управления (методы проведения совещаний, использование различных видов власти и влияния и т.д.).
25. Патологии и проблемы организационной культуры, виды и причины их возникновения.

### **Критерии оценки контрольных работ**

Структура контрольной работы

Контрольная работа содержит следующие основные разделы:

1. Титульный лист
2. Введение. Здесь целесообразно обосновать актуальность, сформулировать проблему, цель, и задачи исследования.
3. Основная часть работы. Основная часть контрольной работы включает практическую часть. Основная часть излагается по компетенциям. Каждый элемент основной части (раздел, подраздел, пункт) должен представлять собой законченный фрагмент рассмотренной компетенции.
4. Выводы (заключение). В данном разделе работы студентом обосновывается возможность внедрения в практику предложений и мероприятий, разработанных по итогам анализа результатов исследования рассматриваемой проблемы, формулируются основные выводы и предложения. Выводы должны быть краткими. В итоге должны быть сформулированы практические и/или теоретические рекомендации по теме задания.
5. Список используемой литературы. Список использованной литературы составляется строго в алфавитном порядке в следующей последовательности: законы РФ и другие официальные материалы (указы, постановления, решения министерств и ведомств); печатные работы (книги, монографии, сборники); периодика; сайты Интернета, источники на

иностранных языках рекомендуется приводить в конце списка. Список содержит современную литературу по теме.

#### *Оценка контрольных работ*

Студент обязан сдать контрольную работу преподавателю, который ведет в группе семинарские занятия. Сроки сдачи контрольных работ устанавливаются и утверждаются на кафедре.

#### **Установлены следующие критерии оценки контрольных работ**

<b>Критерии</b>	<b>Максимально возможное число баллов</b>
Правильность оформления контрольной работы (в работе должны быть правильно оформлены цитаты, список использованной литературы и т.д.)	1
Полнота раскрытия темы (подробно рассмотрены все аспекты темы)	3
Логичность составления плана, изложения основных вопросов	2
Самостоятельность при сборе и анализе информации (проверяется постранично)	2
Умение делать выводы и рекомендации	3
<i>ВСЕГО</i>	<i>10</i>

### **7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

#### **7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы**

Перечень компетенций и их структура в виде знаний, умений и владений содержится в разделе 2 «Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине».

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

Шкала оценивания:

- пороговый уровень 3 (удовлетворительно) – 50-69 баллов.
- продвинутый уровень 4 (хорошо) – 70-85 баллов.
- высокий уровень 5 (отлично) – 86-100 баллов.

Агрегированное количество баллов определяется по формуле:

$$K = \Sigma (\text{ПКН-7} + \text{УК-4} + \text{ДКН-2}) / 3$$

<b>Индикаторы достижения компетенции</b>	<b>Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями</b>	<b>Количество баллов</b>
<b>Компетенция ПК-2</b> Способность осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе организационного проектирования системы и процессов управления персоналом, составляет описание функционала сотрудников и подразделений разного уровня		
1. Осуществляет проектирование организационной структуры, распределение полномочий и ответственности на основе	<b>Знать:</b> особенности организационного проектирования системы и процессов управления персоналом, требования к сотрудникам и подразделениям разного уровня.	15
	<b>Уметь:</b> использовать принципы и методы	35



Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями	Количество баллов
их делегирования в сфере управления персоналом.	организационного проектирования системы и процессов управления персоналом с целью распределения его функций , полномочий и ответственности в организации, выделять и описывать содержание функциональных обязанностей сотрудников и подразделений разного уровня	
2. Участвует в реализации программы организационных изменений.	<b>Знать:</b> содержание организационных изменений, их влияние на процессы управления человеческими ресурсами, способы преодоления локальных изменений	15
	<b>Уметь:</b> разрабатывать основные направления эффективного управления персоналом в реализации программ организационных изменений	35
<b>Компетенция ПКН-7 – Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, и социальную значимость, обеспечивать их реализацию</b>		
1. Реализует проекты по внедрению организационных изменений .	<b>Знать:</b> сущность организационных изменений в организации; факторы , влияющие на изменения организационной культуры.	10
	<b>Уметь:</b> проводить диагностику организационной культуры, использовать стратегии управления сопротивлением изменениям.	15
2. Анализирует качество управления организацией	<b>Знать:</b> современные проблемы управления организацией и методы их диагностики, роль организационной культуры в системе управления человеческими ресурсами	10
	<b>Уметь:</b> использовать методы анализа эффективности управления организацией, анализа состояния организационной культуры.	15
3. Учитывает при разработке управленческих решений их социальную значимость и ответственность, кросс-культурные различия	<b>Знать:</b> типологию управленческих решений, их социальную значимость,.	10
	<b>Уметь:</b> использовать технологию и организацию процесса разработки и принятия с учетом кросс-культурных различий.	15
4. Владеет методами и инструментами обоснования, принятия и реализации управленческих решений	<b>Знать:</b> модели, методологию и организацию процесса разработки управленческого решения.	10
	<b>Уметь:</b> использовать инструментарий обоснования принимаемых управленческих решений с учетом результатов диагностики организационной культуры..	15
<b>Компетенция УК-4 - Способность к организации межличностных отношений и</b>		

Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями	Количество баллов
<b>межкультурного взаимодействия, учитывая разнообразие культур</b>		
1 Демонстрирует понимание разнообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия.	<b>Знать:</b> особенности разнообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия.	10
	<b>Уметь:</b> проводить анализ и оценку культурного разнообразия в процессе взаимодействия.	25
2. Выстраивает межличностные взаимодействия путем создания общепринятых норм культурного самовыражения . .	<b>Знать:</b> сущность межличностного взаимодействия в организации.	10
	<b>Уметь:</b> создавать и применять на практике общепринятые нормы культурного самовыражения..	25
3. Использует методы построения конструктивного диалога с представителями разных культур на основе взаимного уважения, принятия разнообразия культур и адекватной оценки партнеров по взаимодействию	<b>Знать:</b> методы построения конструктивного диалога с представителями разных культур.	10
	<b>Уметь:</b> выстраивать уважительные отношения с партнерами на основе принятия разнообразия культур и адекватной оценки.	20

## 7.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, владений

### *Примерные практико-ориентированные задания*

Критерии оценивания компетенций	Типовые контрольные задания
<b>ПК-2</b> Способность осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе организационного проектирования системы и процессов управления персоналом, составляет описание функционала сотрудников и подразделений разного уровня	
<b>1.</b> Осуществляет проектирование организационной структуры, распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования в сфере управления персоналом	
<b>Знать:</b> особенности организационного проектирования системы и процессов управления персоналом, требования к сотрудникам и подразделениям разного уровня.	<b>Задание 1.</b> 1. Что такое организационное проектирование? Какие факторы необходимо учитывать при проектировании структуры управления? 2. Каким образом разрабатывается проект организационной структуры? 3. Какие методы используются при проектировании организационных структур?
<b>Уметь:</b> использовать принципы и методы организационного проектирования системы и процессов	<b>Задание 1.</b> Уточните цели и стратегию их достижения в известной вам организации. Изучите действующую структуру организации, функции аппарата управления, штатное расписание. Проанализируйте, как осуществляется управление бизнес-

Критерии оценивания компетенций	Типовые контрольные задания
управления персоналом с целью распределения его функций, полномочий и ответственности в организации, выделять и описывать содержание функциональных обязанностей сотрудников и подразделений разного уровня	процессами. Выявите проблемные зоны и узкие места в структуре организации. Оцените, соответствует ли действующая структура целям и стратегии организации. Сформулируйте предложения по совершенствованию структуры вашей организации.
<b>2. Участвует в реализации программы организационных изменений</b>	
<b>Знать:</b> содержание организационных изменений, их влияние на процессы управления человеческими ресурсами, способы преодоления локальных изменений	<b>Тестовое задание 1.</b> 1. Процесс организационных изменений включает: а) готовность персонала к изменениям и переход к новому состоянию; б) переход к новому состоянию и закрепление изменений; в) готовность персонала к изменениям, переход к новому состоянию и закрепление изменений 2. Потенциал изменения- это: а) степень возможных результатов проведения изменений; б) нереализованные возможности изменения организации; в) оба ответа верны
<b>Уметь:</b> разрабатывать основные направления эффективного управления персоналом в реализации программ организационных изменений	<b>Задание 1.</b> Вы – руководитель отдела разработки продукции в фирме средних размеров. Отдел пользуется превосходной репутацией. В течение нескольких последних лет – особенно осязаемый успех в развитии новых талантов. Сформированы «семейные» взаимоотношения. Многие специалисты уже делают карьеру в других подразделениях. В настоящее время спад в отрасли заставляет компанию пойти на неизбежные преобразования. Новый директор принимает решение о сокращении штатов. Менеджмент стремится к обновлению организационной структуры посредством развития горизонтальных взаимосвязей и внедрению корпоративной культуры, основанной на командной организации. Вам дали понять, что отделу придется расстаться с тремя сотрудниками. Один из самых старших работников отдела достиг пенсионного возраста - один кандидат как бы уже есть. Остается ликвидировать еще два рабочих места. Сотрудники внезапно стали соперниками в борьбе за оставшиеся места. Вы предвидите самые ужасные последствия для отдела, причем не только для тех, кому придется уйти, но и для «семейных» взаимоотношений тех, кто останется. Предложен ряд вариантов действий. 1. Выбрать самых старших по возрасту – достаточно объективный критерий, который приведет к наименьшему

Критерии оценивания компетенций	Типовые контрольные задания
	<p>ущербу.</p> <p>2. Выбрать людей, которые хуже всего справляются с работой, – если ситуация изменится, то появится возможность улучшить работу отдела, подобрав более перспективные кандидатуры.</p> <p>3. Пойти в обход правил – обсудить ситуацию с коллективом, чтобы никто не остался без работы; возможно, сотрудники согласятся на уменьшение заработной платы.</p> <p>4. Передать полномочия сотрудникам – есть слабая надежда, что кто-то все равно собирался уходить из отдела, что позволит сохранить «семейную» атмосферу коллектива.</p>
<p align="center"><b>ПКН-7 Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, и социальную значимость, обеспечивать их реализацию</b></p>	
<p><b>1. Реализует проекты по внедрению организационных изменений.</b></p>	
<p><b>Знать:</b> сущность организационных изменений в организации; факторы, влияющие на изменения организационной культуры.</p>	<p><b>Задание 1.</b></p> <p>1. Назовите факторы, вызывающие необходимость изменения организационной культуры.</p> <p>2. Какие противоречия возникают в ходе изменения организационной культуры?</p> <p>3. Охарактеризуйте взаимосвязь изменения организационной культуры и изменения поведения персонала.</p>
<p><b>Уметь:</b> проводить диагностику организационной культуры, использовать стратегии управления сопротивлением изменениям.</p>	<p><b>Практическая ситуация 1.</b></p> <p>В организацию, занимающуюся производством и продажей продукции, пришел новый руководитель. Коллектив организации (30 чел. сотрудников) состоит из нескольких «группировок», постоянно конфликтующих друг с другом. Низкий уровень трудовой дисциплины, попустительство, недостаток профессионализма административной команды породили проблемы в бизнесе. Стоит отметить, что в организации сложились определенные традиции, система ценностей, стиль работы, т.е. своя оргкультура. Вполне вероятно, что она не совпадает с намерениями нового директора, а, значит, возможен конфликт между старым и новым. Какие действия вы предприняли бы на месте нового директора?</p>
<p><b>2. Анализирует качество управления организацией.</b></p>	
<p><b>Знать:</b> современные проблемы управления организацией и методы их диагностики, роль организационной культуры в системе управления человеческими ресурсами.</p>	<p><b>Задание 1.</b></p> <p>Подготовьте ответы на следующие вопросы:</p> <p>1. Какова роль организационной культуры в системе управления человеческими ресурсами?</p> <p>2. Сформулируйте основные требования к профессиональным знаниям, умениям и навыкам менеджеров как носителей организационной культуры.</p> <p>3. Сформулируйте цели и этапы управления организационной культуры.</p>
<p><b>Уметь:</b> использовать методы анализа эффективности управления организацией, анализа состояния</p>	<p><b>Задание 1.</b></p> <p>На примере известной вам организации проведите анализ эффективности управления, оцените взаимосвязь эффективности управления с состоянием ее организационной культуры.</p>

Критерии оценивания компетенций	Типовые контрольные задания
организационной культуры.	
<b>3. Учитывает при разработке управленческих решений их социальную значимость и ответственность, кросс-культурные различия.</b>	
<b>Знать:</b> типологию управленческих решений, их социальную значимость.	<b>Задание 1.</b> Дайте ответы на следующие вопросы: 1. Какова роль управленческих решений в процессах управления? 2. Приведите типологию управленческих решений. 3. Сформулируйте основные требования, предъявляемые к разработке управленческого решения.
<b>Уметь:</b> использовать технологию и организацию процесса разработки и принятия решений с учетом кросс-культурных различий.	<b>Задание 1</b> На примере известной вам организации выделите основные параметры организационной культуры, влияющие на процесс разработки и реализации управленческого решения.
<b>4. Владеет методами и инструментами обоснования, принятия и реализации управленческих решений.</b>	
<b>Знать:</b> модели, методологию и организацию процесса разработки управленческого решения.	<b>Тестовые задания:</b> 1. Решения принимаются теми, кто: а) имеет большую, чем у других, власть; б) уполномочен по должности; в) более компетентен в вопросе; г) стремится принять на себя ответственность. 2. Какие последствия дает организации эффективное управление организационной культурой: а) рост прибыли; б) рост производительности; в) лояльность персонала; г) позитивный имидж организации; Д) все перечисленные последствия.
<b>Уметь:</b> использовать инструментарий обоснования принимаемых управленческих решений с учетом результатов диагностики организационной культуры.	<b>Практико-ориентированное задание.</b> На примере известной вам организации определите взаимосвязь методов принятия управленческих решений и организационной культуры. Дайте характеристику ее основным этапам формирования и методам диагностики.
<b>УК-4 Способность к организации межличностных отношений и межкультурного взаимодействия, учитывая разнообразие культур</b>	
<b>1. Демонстрирует понимание разнообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия.</b>	
<b>Знать:</b> особенности разнообразия культур в процессе межкультурного	<b>Задание 1.</b> По типологии Т.Е. Дила и А.А. Кеннеди выделяют четыре главных типа корпоративной культуры. Соотнесите тип культуры и сферу деятельности организации:

Критерии оценивания компетенций	Типовые контрольные задания	
взаимодействия.	1. Культура высокого риска и быстрой обратной связи	1. Страхование, банковское дело, финансовые услуги, правительственные департаменты.
	2. Культура низкого риска и быстрой обратной связи	2. Нефтяные компании, архитектурные фирмы, производители товаров производственного назначения, авиационные компании.
	3. Культура высокого риска и медленной обратной связи	3. Индустрия развлечений, полиция, армия, строительство, управленческий консалтинг, реклама.
	4. Культура низкого риска и медленной обратной связи	4. Организация по сбыту, магазины розничной торговли, предприятия массовой торговли потребительскими товарами.
Уметь: проводить анализ и оценку культурного разнообразия в процессе взаимодействия.	<b>Практическая ситуация 1.</b> Вы – менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая, способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у мужчин, претендующих на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы. Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?	
<b>2. Выстраивает межличностные взаимодействия путем создания общепринятых норм культурного самовыражения.</b>		
Знать: сущность межличностного взаимодействия в организации.	<b>Задание 1.</b> Правильное соответствие между группой определения культуры и ее содержанием:	
	Описательные определения	интерпретируют культуру как сумму всех видов человеческой деятельности, обычаев, верований.
	Исторические определения	связывают культуру с традициями и социальным наследием общества.
	Нормативные определения	рассматривают культуру как совокупность норм и правил, организующих человеческое поведение.
Уметь: создавать и применять на практике общепринятые нормы культурного самовыражения.	<b>Задание 1.</b> Разработайте идею и план подготовки к корпоративному мероприятию в мультикультурной организации.	

Критерии оценивания компетенций	Типовые контрольные задания
<b>3. Использует методы построения конструктивного диалога с представителями разных культур на основе взаимного уважения, принятия разнообразия культур и адекватной оценки партнеров по взаимодействию.</b>	
<b>Знать:</b> методы построения конструктивного диалога с представителями разных культур.	<b>Тестовые задания:</b> 1. Толерантность – это: а) общественное единение людей различных верований, культурных традиций, политических убеждений; б) милосердие, любовь к ближнему, добродетель; в) терпимость к иному рода взглядам, нравам, привычкам; г) терпимость к проявлению насилия, агрессии, жестокости; д) социальная открытость к познанию нового.
<b>Уметь:</b> выстраивать уважительные отношения с партнерами на основе принятия разнообразия культур и адекватной оценки.	<b>Практическая ситуация.</b> Крупное производственное предприятие. В одном из его отделов, а именно в отделе персонала произошел конфликт между начальником этого отдела Сергеем и сотрудницей этого отдела Яной. Яна узнав, что есть вакансия, захотела претендовать на другую должность в отделе этого же предприятия, отделе по маркетингу. Причиной для перехода на эту должность послужило недавно освободившееся место: сотрудник-пенсионер вышел на пенсию. Сотрудница Яна оформила заявление на желаемую должность с соблюдением всех правил и подала его на рассмотрение начальнику отдела по маркетингу. Объективно, она обладала необходимыми профессиональными навыками и знаниями, чтобы получить эту должность. Работа в отделе персонала могла не реализовать ее потенциал. Начальник отдела по маркетингу сообщил начальнику Сергею о том, что его сотрудница хочет перейти из отдела по персоналу, и начал расспрашивать, почему сотрудница хочет перевестись, чем ее не устраивает настоящая должность. Сергей был поражен такой ситуацией: он считал, что его сотрудники должны в первую очередь предупреждать его о своих действиях, тем более подобных. И он сразу отправился выяснять ситуацию. Он пришел в свой отдел, когда там не было никого из посторонних сотрудников, начал разговаривать с Яной на повышенных тонах, вел себя явно неадекватно, выходя за рамки делового общения. Он заявил, что она не смела претендовать на другую должность и уходить с прежнего места работы, объясняя это тем, что не факт, что ее возьмут на эту должность, а также тем, какой негативный отпечаток этим поступком она может оставить на его авторитете как руководителя и на качестве его работы (у него возникла иллюзия о возможности появления негативных слухов о нем как о плохом начальнике). Он утверждал, что Яна должна была как минимум известить его, своего начальника, о намерении подать заявление, потому что считал, что она нарушила правила. Яна начала отстаивать свою позицию, сказав, что это начальник не прав в данном случае. Она следовала установленным на предприятии правилам. А с личными целями начальника она имеет право не считаться.

Критерии оценивания компетенций	Типовые контрольные задания
	<p>Этот конфликт длился около трех недель, всё то время, пока рассматривалось заявление сотрудницы. И в течение этого времени Сергей делал незаслуженные замечания в адрес сотрудницы относительно ее работы. Рабочие отношения стали напряженными.</p> <p>В итоге, в конце третьей недели начальник отдела по маркетингу известил Яну о том, что ее заявление было отклонено, поскольку пока не планируется брать нового сотрудника в отдел, к тому же, возможно, количество сотрудников в отделе будет уменьшено, и эта свободная должность не будет существовать. Явно выраженная агрессия Сергея исчезла после разрешения ситуации таким образом. Но неприязнь к Яне все же осталась и существует до сих пор. Личная неприязнь, непонятно откуда взявшаяся. Такое властное отношение к своим подчиненным стало проявляться у Сергея с момента назначения его начальником.</p> <p>Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. В чем причина возникшего конфликта?</li> <li>2. Какие меры необходимо предпринять для устранения конфликта?</li> </ol>

### Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену

1. История изучения организационной культуры и изменение представлений о ее роли в развитии современного менеджмента.
2. Понятие организационной культуры и ее функции.
3. Системные характеристики организационной культуры.
4. Основные компоненты организационной культуры (базовые подходы).
5. Проявления сильной культуры, ее преимущества и недостатки.
6. Благоприятная культура – основные характеристики и значение.
7. Уровни культуры и их особенности. Работа с культурой на разных уровнях.
8. Классификация основных концепций и типологий организационной культуры.
9. Концепция организационной культуры по Г.Хофстеде.
10. Концепция организационной культуры по В.Сате.
11. Типология культур по О. Дилу и Т.Кеннеди.
12. Модель организационной культуры Д. Дэнисона.
13. Восемь типов корпоративной культуры З.М. Бурне.
14. Теория культуры организации Харриса и Морана.
15. Основные типы культуры организаций по Камерону и Куину.
16. Модели межличностных взаимоотношений в организационной



культуре по Хэнди и Харрисону.

17. Роль системы ценностей в формировании и развитии культуры.
18. Нормы в культуре организации и их влияние на эффективность работы.
19. Взаимосвязь организационной культуры и менеджмента организации.
20. Культура и климат организации: соотношение и взаимосвязи.
21. Российские исследования организационной культуры и климата.
22. Методы совершенствования климата организации.
23. Национальное и интернациональное в организационной культуре.
24. Проблемы адаптации культуры совместных предприятий.
25. Роль культуры в адаптации нового сотрудника к организации.
26. Адаптационная функция культуры, ее связь с интеграцией и дифференциацией внутри организации.
27. Влияние культуры на мотивацию труда персонала.
28. Организационная культура и лояльность персонала.
29. Коммуникация в организации и развитие организационной культуры.
30. Проявления организационной культуры в практике управления (методы проведения совещаний, использование различных видов власти и влияния и т.д.).
31. Патологии и проблемы организационной культуры. Виды и причины их возникновения.
32. Профилактика проблем и патологий культуры.
33. Методы исследования организационной культуры и специфика их применения.
34. Подходы к формированию и совершенствованию культуры в организации.
35. Формирование культуры организации: основные этапы и их особенности.
36. Подходы и методы формирования культуры подразделения.
37. Причины сопротивления персонала изменениям организационной культуры.
38. Профилактика и преодоление сопротивления изменениям культуры.
39. Обряды, ритуалы и символы в организационной культуре.
40. Управление культурой организации: возможности и ограничения.

## Пример экзаменационного билета

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования  
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
(Финуниверситет)  
Липецкий филиал Финуниверситета

Кафедра: «Экономика, менеджмент и маркетинг»  
Дисциплина: «Проектирование организационной культуры»  
Липецкий филиал Финуниверситета      Форма обучения: заочная  
Семестр: 8. Направление: 38.04.02 Менеджмент  
Профиль: Управление человеческими ресурсами организации

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

1. Сформулируйте особенности формирования организационной культуры предприятий в современных условиях. (20 баллов)
2. Определите основные причины сопротивления персонала изменениям организационной культуры. (20 баллов)
3. Тестовые задания: (20 баллов)
  - 3.1. Какой принцип управления корпоративной культуры подразумевает следующая формулировка: соответствие системы ценностей организации общечеловеческим ценностям и учет их динамики во времени?
    - а) историчности;
    - б) комплексности;
    - в) ценностной ориентации.
  - 3.2. Какая функция оргкультуры отражена в следующей формулировке: способность замены формальных механизмов воздействия на работников неформальными?
    - а) замещающая;
    - б) управление качеством;
    - в) адаптивная.
  - 3.3. Что означает такое свойство оргкультуры, как системность?
    - а) нормы и ценности оргкультуры разделяются членами коллектива;
    - б) способность оставаться устойчивой и противостоять негативным воздействиям;
    - в) сложное образование, объединяющее в единое целое множество элементов.
  - 3.4. Организационная культура – система ценностей и норм, которые:
    - а) разделяются сотрудниками организации;
    - б) определяются организационным поведением;
    - в) опровергаются сотрудниками организации;
    - г) определяют организационное поведение.
  - 3.5. «Меркантильный» тип корпоративной культуры характеризуется:
    - а) высоким уровнем социальности и низкой ориентацией сотрудников на решение поставленных задач;
    - б) высоким уровнем сплоченности коллектива на решение общих задач и высоким уровнем дружелюбия среди сотрудников;
    - в) в. низкой социальностью и высокой солидарностью;
    - г.) наличием конкретных показателей оценки эффективности сотрудников.

Билет рассмотрен и утвержден на заседании кафедры

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ Корякина Т.В.

### **7.3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и владений**

Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов.

Приказ от 23.03.2017 №0557/о «Об утверждении Положения о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете».

## **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

### **Основная литература**

1. Лапыгин Ю.Н. Теория организации и организационное поведение: Учебное пособие / Лапыгин Ю.Н. -2-е изд., испр. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 360 с. (Высшее образование: Магистратура) Гриф УМО ЭБС Знаниум - Тот же [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/951271>

### **Дополнительная литература**

2. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: Учебное пособие / Т.О. Соломанидина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 624 с. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/473927>.

## **9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

### **Интернет-ресурсы**

1. <http://www.consulting.ru>
2. <http://www.expert.ru>
3. <http://www.bcg.ru>
4. [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru)
5. [www.management.com](http://www.management.com)
6. [www.2learn.ru](http://www.2learn.ru)
7. <http://kis.pcweek.ru>
8. <http://uamc.com>
9. <http://www.hrm.ru/>
10. <http://www.znanium.com>

## **10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Студенту рекомендуется не ограничиваться при изучении темы только учебником, необходимо конспектировать лекции, изучать методические рекомендации, издаваемые кафедрой «Экономика, менеджмент и маркетинг». Для улучшения качества освоения материала необходимо в день лекции повторно изучить сделанный на занятиях конспект, повторить новые понятия, составить структурно-логическую схему лекции. Освоение курса требует выполнения заданий по самостоятельной работе.

При возникновении сложностей по усвоению программного материала необходимо посещать консультации по дисциплине, задавать уточняющие вопросы на лекциях и практических занятиях, а также выполнять дополнительно контрольные задания.

### **Домашняя контрольная работа**

Домашняя контрольная работа является обязательным элементом контроля текущей успеваемости студентов в течение семестра. Контрольная работа представляет собой аналитическую исследовательскую работу, которая может быть выполнена в группах по 2-3 человека. В начала семестра студенты получают задание от преподавателя и сдают работу в установленные сроки в бумажном и электронном виде. Работа должна включать в себя титульный лист, содержание, введение, основную часть, состоящую из нескольких разделов, заключение, список литературы и приложения, при необходимости. Работа должна быть оформлена в соответствии с требованиями ГОСТ 2.105 – 95. ЕСКД, ГОСТ 7.32 – 2001, ГОСТ 7.1 – 2003.

### **Рекомендации для студентов для улучшения закрепления пройденного материала:**

- Консультации с преподавателем в процессе изучения дисциплины (лекции, практические занятия, консультации).
- Изучение конспекта лекций перед практическими занятиями.
- Работа с электронным учебником в компьютерном классе (дома, на работе).
- Чтение раздела учебника (учебного пособия) по соответствующей теме с выполнением заданий, тестов, контрольных вопросов.
- Обязательная подготовка к промежуточной аттестации.

В процессе изучения обязательных дисциплин программы широко используются интерактивные и компьютерные технологии обучения: деловые игры, решение ситуационных задач, разбор кейсов, компьютерное тестирование, электронные образовательные ресурсы и т.д.

**Кейсы и ситуационные задачи** можно определить как метод имитации принятия управленческих решений в различных ситуациях путем проигрывания вариантов по заданным или вырабатываемым самими участниками правилам.

Метод кейсов и ситуационные задачи - это вид обучения принятию решений с анализом параметров конкретных ситуаций, взятых из практической деятельности. Они позволяют обучаемым повысить аналитическое мастерство, обосновывая принятые решения и аргументированно защищая свою позицию в процессе дискуссий.

Источниками информации для кейсов и ситуационных задач могут быть отечественные и зарубежные издания по различным вопросам экономики, маркетинга, бизнеса, а также практические материалы разных компаний и исследования зарубежных авторов.

**Ситуационная задача** - задача, которая основана на решении проблемной ситуации. Она составляет специфический вид взаимодействия субъекта и объекта. Характеризует, прежде всего, определенное психологическое состояние субъекта (студента), возникающее в процессе выполнения такого задания, которое требует открытия (усвоения) новых знаний о предмете, способах или условиях выполнения задания.

Условием возникновения проблемной ситуации является необходимость в раскрываемом новом отношении, свойстве или способе действия. Такая необходимость в выполнении поставленного задания может определяться как непосредственными практическими обстоятельствами выполнения действия, так и широкими общественными потребностями.

В ходе разбора ситуации участник вправе принять или отвергнуть обоснованность любого постулата или определения. При подведении итогов практического занятия не даются оценки правильности предложенных решений, а может приводиться пример того, как рассматриваемая проблема была решена на практике.

**Деловая игра.** Деловая игра является одной из форм проблемного обучения. Она помогает студентам приобретать опыт практической деятельности. При этом студенты учатся работать с людьми, в коллективе,

считаться с мнением других, принимать решения, приемлемые для всей группы.

В ходе деловой игры студентам необходимо предоставлять полную самостоятельность и управление преподаватель должен вести ненавязчиво, только в виде координации действий игры. На занятиях по проведению деловых игр студенты должны проявлять активность, хорошо усваивать материал, ориентироваться в практической ситуации, а преподаватель должен стимулировать самостоятельность студентов.

Преподаватель не должен давать ответ за студентов, если решение не принято, но должен своими ценными консультациями в ходе игры помогать студентам найти правильный ответ. Преподаватель должен очень точно до начала деловой игры разъяснить студентам цели и задачи игры, последовательно описать весь алгоритм проведения игры, т.е. последовательность этапов игры и обозначить итоговые результаты, которых студенты должны достигнуть в конце игры.

В деловых играх проводится имитация коллективной профессиональной деятельности, постоянное взаимодействие всех обучаемых, разыгрывание ролей и игровое проектирование.

Деловая игра - это один из наиболее эффективных методов обучения, имеющий коллективный характер и позволяющий развивать коммуникативные качества каждого участника игры, формировать собственное мнение по поставленной проблеме, а также вырабатывать самостоятельность и гибкость суждений.

## **11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем**

### **11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения:**

1) Продукты компании Microsoft, включая ОС Windows 7, Windows 10, Office 365, Office 2010 (лицензионный договор № 1011637 от 24.07.2018)

2) Антивирусная защита ESET NOD32 (лицензия № EAV-0225792802 от 15.06.2018)

3) Программный комплекс поиска текстовых заимствований в открытых источниках сети интернет «Антиплагиат-интернет», включая лицензию на модуль обеспечения поиска текстовых заимствований по коллекции нормативно-правовой документации LEXPRO (лицензионный договор №453 от 15.12.2017)

4) Программная система для обнаружения текстовых заимствований в учебных и научных работах «Антиплагиат.ВУЗ» (интернет-версия), включая лицензию на модуль обеспечения поиска текстовых заимствований по

коллекции научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU (лицензионный договор №454 от 15.12.2017)

5) Модуль обеспечения поиска текстовых заимствований по коллекции диссертаций и авторефератов Российской государственной библиотеки (РГБ) и лицензия на Веб-сервисы системы «Антиплагиат.ВУЗ» (лицензионный договор №455 от 15.12.2017)

### **11.2. Современные профессиональные базы данных**

1) База данных Research Papers in Economics (самая большая в мире коллекция электронных научных публикаций по экономике включает библиографические описания публикаций, статей, книг и других информационных ресурсов) - <https://edirc.repec.org/data/derasru.html>

2) Единый архив экономических и социологических данных [http://sophist.hse.ru/data\\_access.shtml](http://sophist.hse.ru/data_access.shtml)

### **11.3. Информационные справочные системы:**

1) Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ» (договор об оказании информационных услуг №01/2017/ТАВ от 03.04.2017)

2) Справочно-правовая система КонсультантПлюс (договор об информационной поддержке №52/15 от 17.11.2015)

## **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

1. Учебная мультимедийная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

2. Лаборатория «Теория и практика современного управления», оснащенная лабораторным оборудованием, в зависимости от степени сложности, а также проведения занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля знаний и промежуточной аттестации.

3. Читальный зал библиотеки.

4. Специальные помещения для самостоятельной работы студентов.