

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)

**УТВЕРЖДАЮ**  
Заведующий кафедрой  
Управления персоналом

 И.Б.Дуракова

18.05.2023 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.ДВ.05.01 Организационная культура

- 1. Код и наименование направления подготовки/специальности:**  
38.03.02 «Менеджмент»
- 2. Профиль подготовки/специализация:** Управление бизнесом
- 3. Квалификация выпускника:** бакалавр
- 4. Форма обучения:** очная
- 5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины:** управления персоналом
- 6. Составители программы:** Митина Н.Н., к.э.н., доцент
- 7. Рекомендована:** Научно-методическим советом экономического факультета ВГУ от 20.04.2023 г., протокол №4
- 8. Учебный год:** 2026/2027

**Семестры:** 7

## 9. Цели и задачи учебной дисциплины:

*Целью освоения учебной дисциплины является:*

формирование у обучающихся знаний, умений и навыков, необходимых для принятия и реализации организационно-управленческих решений в сфере формирования и развития организационной культуры, с учетом факторов риска и этических норм.

*Задачи учебной дисциплины:*

- формирование представлений об основных сферах и задачах организационной культуры, ее типологий;
- формирование навыков анализа интересов заинтересованных сторон (стейкхолдеров) в процессе формирования и развития организационной культуры;
- формирование умений использования функций и свойств организационной культуры для разработки и принятия управленческих решений;
- овладение знаниями механизмов управления организационной культуры с учетом факторов риска и этических норм.

Дисциплина реализуется частично в форме практической подготовки (ПП).

## 10. Место учебной дисциплины в структуре ООП:

Учебная дисциплина «Организационная культура» входит часть, формируемую участниками образовательных отношений образовательной программы бакалавров направления 38.03.02 «Менеджмент».

## 11. Планируемые результаты обучения по дисциплине/модулю (знания, умения, навыки), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями) и индикаторами их достижения:

Код	Название компетенции	Коды	Индикаторы	Планируемые результаты обучения
ПК-3	Способен принимать и реализовывать организационно-управленческих решения для достижения принятых целевых показателей	ПК-3.1	Анализирует требования заинтересованных сторон (стейкхолдеров) в процессе принятия решений	<b>Знать:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- понятие организационной культуры, уровни ее изучения;</li><li>- типологии организационных культур;</li><li>- национальные и религиозные основы различных организационных культур.</li></ul> <b>Уметь:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- определять факторы формирования организационной культуры;</li><li>- использовать знания о типах организационной культуры для координации стейкхолдеров, с учетом их интересов.</li></ul> <b>Владеть:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- приемами решения теоретических и практико-ориентированных задач и практических ситуаций, связанных с анализом интересов стейкхолдеров в условиях формирования и развития организационной культуры различного типа;</li><li>- инструментами анализа неоднородности организационной культуры, факторов формирования субкультур</li></ul>

ПК-6	Способен разрабатывать методическую и нормативную базу системы управления в рамках отдельных бизнес-процессов и функциональных направлений	ПК-6.2	Реализует нормы профессиональной этики и корпоративной риск-ориентированной культуры	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- нормативно-ценностную, игровую и имиджевую структуру организационной культуры, ее функции и свойства;</li> <li>- основные механизмы изменения организационной культуры с учетом факторов риска и этических норм;</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализировать социально-психологический климат в коллективе для выявления различных рисков;</li> <li>- составлять этический кодекс организации в рамках реализуемого направления развития организационной культуры.</li> </ul> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- стандартными приемами решения теоретических и практико-ориентированных задач и практических ситуаций по выявлению рисков при функционировании и изменении организационной культуры;</li> <li>- методами предотвращения и преодоления сопротивления персонала при организационных изменениях.</li> </ul>
------	--	--------	--	---

**12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час. — 3 ЗЕТ/ 108 час.**

**Форма промежуточной аттестации** зачет с оценкой

**13. Трудоемкость по видам учебной работы:**

Вид учебной работы		Трудоемкость		
		Всего	По семестрам	
			7 семестр	
			ч.	ч., в форме ПП
Аудиторные занятия		26	26	20
в том числе:	лекции	0	0	0
	практические	26	26	20
	лабораторные	0	0	0
Самостоятельная работа		82	82	0
в том числе: курсовая работа (проект)		0	0	0
Форма промежуточной аттестации (зачет с оценкой)		0	0	0
Итого:		108	108	20

**13.1 Содержание дисциплины**

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины	Реализация раздела дисциплины с помощью онлайн-курса, ЭУМК
<b>Практические занятия</b>			
1.	Понятие организационной культуры	Понятие организационной культуры: сходство и различие с категориями «корпоративная культура», «социально-	Организационная культура.–

		психологический климат», «организационный климат». Национальные и религиозные основы различных организационных культур. Эволюция представлений об «организационной культуре». Подходы к изучению организационной культуры. Специфика профессиональной этики в различных национальных культурах.	URL: <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=10120">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=10120</a>
2.	Сущность и структура организационной культуры	Измерения и уровни организационной культуры. Нормативно-ценностная структура организационной культуры. Базовые идеи и ценности как ядро организационной культуры. Игровая структура организационной культуры. Имиджевая структура организационной культуры. Этический кодекс организации. Организационные обряды и ритуалы. Связь религиозных традиций, ценностей и ментальных основ, влияющих на организационную культуру	Организационная культура.– URL: <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=10120">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=10120</a>
3.	Неоднородность организационной культуры	Организационные субкультуры, понятие и виды субкультур. Виды и причины возникновения контркультур. Особенности организационной культуры на разных стадиях развития организации. Поддерживающие и деструктивные субкультуры. Анализ неоднородности организационной культуры.	Организационная культура.– URL: <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=10120">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=10120</a>
4.	Функции организационной культуры	Основные функции организационной культуры. Сила организационной культуры. Проявления сильной и слабой культуры. Позитивные и негативные культуры. «Открытость – закрытость» организационной культуры. Анализ реализации функций организационной культуры. Моделирование функций организационной культуры.	Организационная культура.– URL: <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=10120">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=10120</a>
5.	Типологии организационных культур	Цели типологизации организационных культур. Общая характеристика типологии организационных культур. Типологии Г. Хофштеда, Р. Льюиса, С. Ханди, Т. Дейла и А. Кеннеди, Р. Блейка и Ж. Моутона, К. Камерона и Р. Куинна и пр. Практическая значимость и возможности использования типологий организационной культуры для учета интересов стейкхолдеров.	Организационная культура.– URL: <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=10120">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=10120</a>
6.	Факторы формирования организационной культуры	Динамическая модель организационной культуры Э.Шейна. Проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции. Внутренние и внешние факторы, влияющие на формирование организационной культуры.	Организационная культура.– URL: <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=10120">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=10120</a>
7.	Проблемы управления организационной культурой	Риски, возникающие при формировании и развитии организационной культуры. Принципы управления развитием организационной культуры. Взаимосвязь изменения организационной культуры и изменения поведения персонала. Методы преодоления сопротивления изменениям организационной культуры. Основные методы диагностики организационной культуры. Механизмы управления функционированием и развитием организационной культуры с учетом факторов риска и этических норм.	Организационная культура.– URL: <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=10120">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=10120</a>

### 13.2 Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Виды занятий (часов)			
		Лекции	Практические	Самостоятельная работа	Всего
1	Понятие организационной культуры	0	2	5	7
2	Сущность и структура организационной культуры	0	2	5	7
3	Неоднородность организаци-	0	4	10	14

	онной культуры.				
4	Функции организационной культуры.	0	4	15	19
5	Типологии организационных культур.	0	4	12	16
6	Факторы формирования организационной культуры.	0	4	15	19
7	Проблемы управления организационной культурой	0	6	20	26
Итого:			26	82	108

#### **14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины:**

В процессе преподавания дисциплины используются такие виды учебной работы, как практические занятия, включая собеседования (индивидуальный опрос, фронтальная беседа), рефераты (доклады), практические задания (ролевые игры, решение кейсов и заданий), а также различные виды самостоятельной работы обучающихся.

Лекции в аудитории по данной дисциплине не предусмотрены, поэтому теоретический материал к каждой теме обучающиеся должны готовить самостоятельно, при этом рекомендуется вести конспект, что позволит систематизировать материал и впоследствии его дополнять, подготовиться к зачету с оценкой. Следует обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в управлении организационной культурой. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых позже можно делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. На основании самостоятельной проработки теоретического материала, в аудитории проводят собеседования в форме индивидуального опроса или фронтальной беседы.

Практические занятия реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

В ходе подготовки к практическим занятиям обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной рабочей программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на занятие.

В связи с тем, что активность обучающегося на практических занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, то подготовка к таким занятиям требует ответственного отношения.

Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. В ходе практического занятия обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов одногруппников.

Не допускается выступление по первоисточнику - необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Не допускается также и распределение вопросов к занятию среди обучающихся

группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса. Все вопросы к семинару должны быть проработаны каждым обучающимся.

Решение заданий – выполнение обучающимися набора практических заданий предметной области с целью выработки навыков их решения.

Прежде чем приступать к решению заданий, обучающемуся необходимо ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса; получить от преподавателя информацию о порядке проведения занятия, критериях оценки результатов работы; получить от преподавателя конкретное задание и информацию о сроках выполнения, о требованиях к оформлению и форме представления результатов. При выполнении задания необходимо привести развёрнутые пояснения хода решения и проанализировать полученные результаты. При необходимости обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по трудностям, возникшим при решении задач.

Ролевая игра – совместная деятельность обучаемых, это процесс моделирования группой той или иной ситуации. Игра позволяет вовлекать участников в моделирование процессов будущей профессиональной деятельности, развивает помимо профессиональных навыков, аналитические, рефлексивные способности, умение организовать собственную деятельность и деятельность группы. Прежде чем приступать к участию в игре, обучающемуся необходимо ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса; получить от преподавателя информацию о целях и практических задачах игры, о порядке проведения игры, критериях оценки действий участников игры; получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы, описание игровой ситуации и конкретную роль в игре с разъяснением функций и порядка действий по сценарию. По итогам проведения деловой игры, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы, навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданиями, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступать к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса; получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информацию о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников.

При выполнении кейса необходимо получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы; участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей мини-группе; участвовать в обсуждении отчетов мини-групп.

По итогам проведения ситуационного практикума, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

## **15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет, необходимых для освоения дисциплины**

### **а) основная литература:**

№ п/п	Источник
----------	----------

1.	Управление персоналом: учебник / И.Б. Дуракова [и др.].— М.: ИНФРА-М, 2018. - 570с.
2.	Организационная культура : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. Г. Смирнова [и др.] ; под редакцией В. Г. Смирновой. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 306 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-01440-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <a href="https://urait.ru/bcode/432946">https://urait.ru/bcode/432946</a> .

**б) дополнительная литература:**

№ п/п	Источник
1.	Козилова Л. В. Корпоративная и организационная культура : учебник : [16+] / Л. В. Козилова, В. А. Чвякин, Ю. А. Волкова ; гл. ред. Н. А. Краснова. – Нижний Новгород : Профессиональная наука, 2023. – 131 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=701099">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=701099</a> (дата обращения: 17.06.2023). – Библиогр. в кн. – Текст : электронный.
2.	Колесников А. В. Корпоративная культура : учебник и практикум для вузов / А. В. Колесников. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 167 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02520-0. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <a href="https://urait.ru/bcode/451227">https://urait.ru/bcode/451227</a> .
3.	Набоков В. И. Организационная культура : учебник / В. И. Набоков. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 202 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=697018">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=697018</a> (дата обращения: 17.06.2023). – Библиогр.: с. 175-177. – ISBN 978-5-394-04763-3. – DOI 10.29030/978-5-394-04763-3-2022. – Текст : электронный.
4.	Семенов А.К. Организационное поведение / А.К. Семенов, В.И. Набоков. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. – 272 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=495826">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=495826</a> (дата обращения: 10.09.2019). – Библиогр.: с. 266-268. – ISBN 978-5-394-02482-5. – Текст : электронный.

**в) информационные электронно-образовательные ресурсы (официальные ресурсы интернет)\*:**

№ п/п	Ресурс
5.	Образовательный портал «Электронный университет ВГУ»: <a href="https://edu.vsu.ru">https://edu.vsu.ru</a>
6.	ЭБС "Университетская библиотека online: <a href="http://biblioclub.ru/">http://biblioclub.ru/</a>
7.	ЭБС Издательство «Лань»: <a href="http://e.lanbook.com">http://e.lanbook.com</a>
8.	ЭБС « Юрайт»: <a href="https://urait.ru">https://urait.ru</a>
9.	ЭБС IPR BOOKS: <a href="https://www.iprbookshop.ru">https://www.iprbookshop.ru</a>
10.	Методы диагностики организационной культуры: <a href="http://www.economicportal.ru">http://www.economicportal.ru</a>
11.	Национальный союз кадровиков: <a href="http://www.kadrovik.ru">http://www.kadrovik.ru</a>
12.	Организационная культура: <a href="http://www.hr-portal.ru/">http://www.hr-portal.ru/</a>

**16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы**

№ п/п	Источник
1.	Митина Н.Н. Организационная культура. Практикум. Задания для самостоятельной и аудиторной работы / Н.Н. Митина ; Воронеж. гос. ун-т .— Воронеж : Изда-

**17. Образовательные технологии, используемые при реализации учебной дисциплины, включая дистанционные образовательные технологии (ДОТ, электронное обучение (ЭО), смешанное обучение):**

При реализации дисциплины проводятся лекции, дискуссионные семинарские занятия (собеседования), выполняются практические задания, содержащие комплект кейсов. Реализация учебной дисциплины предполагает, в числе прочих, применение дистанционных образовательных технологий (работу на образовательном портале «Электронный университет ВГУ») при проверке тестовых и практических заданий.

**18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:**

Учебная аудитория: специализированная мебель, проектор, экран для проектора настенный, компьютер, цифровая аудиоплатформа, телевизор, комплект активных громкоговорителей, микрофон проводной.

**19. Оценочные средства для проведения текущей и промежуточной аттестаций**

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием следующих разделов дисциплины:

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Компетенция (и)	Индикатор (ы) достижения компетенции	Оценочные средства
1	Разделы 1 - 7	ПК-3 Способен принимать и реализовывать организационно-управленческих решения для достижения принятых целевых показателей	ПК-3.1 Анализирует требования заинтересованных сторон (стейкхолдеров) в процессе принятия решений	КИМ № 1 Собеседование КИМ №2 Практико-ориентированные задания КИМ № 5 Доклады
2	Разделы 1 - 7	ПК-6 Способен разработать методическую и нормативную базу системы управления в рамках отдельных бизнес-процессов и функциональных направлений	ПК-6.2 Реализует нормы профессиональной этики и корпоративной риск-ориентированной культуры	КИМ № 3 Собеседование КИМ № 4 Практико-ориентированные задания КИМ № 5 Доклады
Промежуточная аттестация форма контроля – зачет с оценкой				КИМ №6 Тесты КИМ №7 Практическое задание

**20. Типовые оценочные средства и методические материалы, определяющие процедуры оценивания**

**20.1 Текущий контроль успеваемости**



Контроль успеваемости по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств: контрольно-измерительного материала с теоретическими вопросами для проведения собеседования (индивидуальный опрос, фронтальная беседа), практико-ориентированные задания, доклады.

Текущая аттестация проводится в соответствии с Положением о текущей аттестации обучающихся по программам высшего образования Воронежского государственного университета.

Критерии оценивания приведены ниже.

### **КИМ №1. Перечень вопросов собеседования**

1. Понятие организационной культуры, уровни ее изучения (по Э.Шейну).
2. Национальные и религиозные основы различных организационных культур.
3. Подходы к типологизации организационных культур
4. Неоднородность организационной культуры, факторы формирования субкультур
5. Взаимосвязь требований заинтересованных сторон (стейкхолдеров) и формирующихся типов организационных культур
6. Влияние стейкхолдеров на проявления сильной и слабой, позитивной и негативной культур
7. Сопротивление изменениям организационной культуры со стороны персонала
8. Роль «первого лица» (владельца бизнеса и топ-менеджера) в формировании различных организационных культур

#### **Описание технологии проведения:**

1. При подготовке к собеседованию необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы.
2. Конспектирование источников. Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы, работа с текстом (указать текст из источника и др.), прослушивание аудио- и видеозаписей по заданной теме и др.
3. Беседа по заданной теме с преподавателем и другими обучающимися.
4. Получение оценки.

#### **Критерии оценки:**

Оценка **«отлично»** выставляется студенту при полных, исчерпывающих, аргументированных ответах. Ответы должны отличаться логической последовательностью, четкостью в выражении мыслей и обоснованностью выводов, демонстрирующих знание понятийного аппарата дисциплины, теоретических положений и умения пользоваться ими.

Оценка **«хорошо»** выставляется студенту при полных, аргументированных ответах на вопросы. Ответы должны отличаться логичностью, четкостью, знанием понятийного аппарата и умения пользоваться им.

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется студенту при неполных и слабо аргументированных ответах, демонстрирующих общее представление и элементарное понимание существа поставленных вопросов.

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется студенту при незнании и непонимании студентом существа поставленных вопросов.

### **КИМ №2. Комплект практико-ориентированных заданий для проведения текущей аттестации №1**

1. Анализ неоднородности организационной культуры (работа с кейсом)
1. Оценка силы организационной культуры с учетом интересов стейкхолдеров (ра-

- бота с кейсом)
2. Оценка личностных ценностей и сопоставление их с организационными (анализ художественного фильма)
  3. Работа с профильной литературой по теме «конфессиональные и культурные различия»
  4. Ролевая игра по теме «Типология организационных культур»
  5. Определение типа организационной культуры организации, где проходила практика, по методике Ч.Ханди: анализ интересов стейкхолдеров

**Описание технологии проведения:**

1. Подготовка к проведению практического задания, заключающаяся в получении обучающимися методических указаний.
2. Выполнение практического задания.
3. Обсуждение в группе полученных результатов.
4. Получение оценки
5. Критерии оценки:

**Критерии оценки:**

Оценка «отлично» выставляется, если обучающийся продемонстрировал глубокие знания, подтвержденные полным выполнением задания, показал взаимосвязь теории с практикой, ответил на дополнительные вопросы, включая аргументирование ответов примерами, показал умение излагать собственные доказательства и аргументы.

Оценка «хорошо» выставляется, если при достаточно полном выполненном задании, обучающийся затруднился дать точные ответы на дополнительные вопросы.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если содержание основных этапов задания выполнено обучающимся поверхностно, с использованием устаревших неактуальных данных, на дополнительные вопросы нет ответов.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется при невыполнении обучающимся задания, либо при неумении изложить содержание основных его этапов.

**КИМ №3. Перечень вопросов собеседования для проведения текущей аттестации №2**

1. Нормативно-ценностная структура организационной культуры.
2. Игровая структура организационной культуры
3. Имиджевая структура организационной культуры
4. Функции и свойства организационной культуры
5. Факторы риска и этические нормы при изменениях организационной культуры
6. Специфика профессиональной этики в различных национальных культурах
7. Базовые идеи и ценности как ядро организационной культуры
8. Организационные обряды и ритуалы как элементы профессиональной этики

**Описание технологии проведения:**

1. При подготовки к собеседованию необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы.
2. Конспектирование источников. Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы, работа с текстом (указать текст из источника и др.), прослушивание аудио- и видеозаписей по заданной теме и др.
3. Беседа по заданной теме с преподавателем и другими обучающимися.

#### 4. Получение оценки.

##### **Критерии оценки:**

Оценка **«отлично»** выставляется студенту при полных, исчерпывающих, аргументированных ответах. Ответы должны отличаться логической последовательностью, четкостью в выражении мыслей и обоснованностью выводов, демонстрирующих знание понятийного аппарата дисциплины, теоретических положений и умения пользоваться ими.

Оценка **«хорошо»** выставляется студенту при полных, аргументированных ответах на вопросы. Ответы должны отличаться логичностью, четкостью, знанием понятийного аппарата и умения пользоваться им.

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется студенту при неполных и слабо аргументированных ответах, демонстрирующих общее представление и элементарное понимание существа поставленных вопросов.

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется студенту при незнании и непонимании студентом существа поставленных вопросов.

#### **КИМ №4. Комплект практико-ориентированных заданий для проведения текущей аттестации №2**

1. Исследование социально-психологического климата в своем коллективе (по методике А.Ф.Фидлера)
2. Работа с профильной литературой по теме «конфессиональные и культурные различия»
3. Анализ этических норм и ценностей организации (работа с кейсом)

##### **Описание технологии проведения:**

1. Подготовка к проведению практического задания, заключающаяся в получении обучающимися методических указаний.
2. Выполнение практического задания.
3. Обсуждение в группе полученных результатов.
4. Получение оценки
5. Критерии оценки:

##### **Критерии оценки:**

Оценка «отлично» выставляется, если обучающийся продемонстрировал глубокие знания, подтвержденные полным выполнением задания, показал взаимосвязь теории с практикой, ответил на дополнительные вопросы, включая аргументирование ответов примерами, показал умение излагать собственные доказательства и аргументы.

Оценка «хорошо» выставляется, если при достаточно полном выполненном задании, обучающийся затруднился дать точные ответы на дополнительные вопросы.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если содержание основных этапов задания выполнено обучающимся поверхностно, с использованием устаревших неактуальных данных, на дополнительные вопросы нет ответов.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется при невыполнении обучающимся задания, либо при неумении изложить содержание основных его этапов.

#### **КИМ №5. Темы рефератов (докладов)**

1. Типология организационных культур Г.Хофштеда
2. Типология организационных культур Р.Льюиса

3. Типология организационных культур С.Ханди
4. Типология организационных культур Т.Дейла и А.Кеннеди
5. Типология организационных культур Р.Блейка и Ж.Моутона
6. Типология организационных культур К.Камерона и Р.Куинна
7. Диагностика организационной культуры: подходы, методы, инструменты
8. Процесс создания (формирования) организационной культуры компании
9. Опыт формирования организационной культуры компании Microsoft
10. Пример формирования организационной культуры компании General Electric
11. Опыт формирования организационной культуры компании Intel
12. Формирование организационной культуры на примере компании Wal-Mart
13. Опыт формирования организационной культуры компании Disney
14. Методы формирования и поддержания организационной культуры
15. Разрешение конфликтных ситуаций в межкультурной среде современной компании
16. Проблемы изменения организационной культуры: факторы риска, вызывающие необходимость изменения организационной культуры
17. Методы преодоления сопротивления изменениям организационной культуры
18. Организация управления развитием риск-ориентированной организационной культуры
19. Нормы профессиональной этики в различных культурах
20. Риск-ориентированная организационная культура
21. Проектирование межличностных, групповых и организационных коммуникаций
22. Способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций
23. «Передовая» субкультура, ее влияние на на предпринимательскую деятельность
24. «Неконфликтующая» субкультура, причины ее формирования, ее влияние на предпринимательскую деятельность
25. Формирование субкультур территориальных подразделений, ее влияние на предпринимательскую деятельность
26. Формирование субкультур функциональных подразделений, ее влияние на предпринимательскую деятельность
27. Проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции, их влияние на выполнения бизнес-плана
28. Методы поддержания организационной культуры с учетом требований заинтересованных сторон (стейкхолдеров)

#### **Описание технологии проведения:**

1. Составить и согласовать план реферата. При составлении плана и подготовке к реферату (докладу) следует самостоятельно изучить рекомендованную учебно-методическую и научно-популярную литературу, публикации на профессиональных сайтах.
2. Написание реферата, нацеленного на составление концентрированного, сжатого представления материала по изучаемому вопросу.
3. Доклад в аудитории, ответ на дополнительные вопросы.
4. Получение оценки.

#### **Критерии оценки:**

оценка «отлично» выставляется студенту, если реферат (доклад) написан (подготовлен) по рекомендованному плану, соблюдены правила оформления (регламент), сделана презентация;

оценка «хорошо» выставляется студенту, если реферат (доклад) написан (подготовлен) по рекомендованному плану, есть недочеты в оформлении (регламенте), сделанная презентация не полностью отражает содержание реферата (доклада);

оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если реферат (доклад) написан (подготовлен) по рекомендованному плану, имеются серьезные нарушения правил оформления (регламента), сделанная презентация не полностью отражает содержание реферата (доклада);

оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если в реферате (докладе) не отражены все рекомендованные вопросы плана, имеются серьезные нарушения правил оформления (регламента), сделанная презентация не полностью отражает содержание реферата (доклада).

## 20.2 Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация по дисциплине Организационная культура в форме зачета с оценкой осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

- тестовые задания
- практические задания
- результаты прохождения текущей аттестации.

### Описание технологии проведения

Для оценивания результатов обучения на зачете с оценкой используются следующие показатели:

- наличие результатов прохождения текущей аттестации.
- успешное выполнение тестовых и практических заданий;

Обучающийся, который не смог успешно пройти текущую аттестацию по дисциплине в течение семестра, на зачете с оценкой должен представить результаты выполнения заданий текущей аттестации в соответствии с требованиями, указанными в разделе 20.1.

Контрольно-измерительный материал включает в себя тест из 10 заданий (КИМ № 6) и практическое задание (КИМ №7).

Уровень сформированности компетенций студента на промежуточной аттестации в форме зачета с оценкой оценивается по шкале: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Соотношение критериев оценивания компетенций, уровня сформированности компетенций и шкалы оценивания результатов обучения для экзамена

Критерии оценивания компетенций	Уровень сформированности компетенций	Шкала оценок
Обучающийся демонстрирует знание теории и практики организационной культуры в контексте требований заинтересованных сторон (стейкхолдеров) в процессе принятия решений и реализации норм профессиональной этики и корпоративной риск-ориентированной культуры. Количество правильно выполненных тестовых заданий составило 100–90%, оценка мини-кейса составила 5 баллов.	Повышенный уровень	Отлично
Обучающийся демонстрирует знание теории и практики организационной культуры в контексте требований заинтересованных сторон (стейкхолдеров) в процессе принятия решений и реализации норм профессиональной этики и корпоративной риск-ориентированной культуры. Количество правильно выполненных тестовых заданий составило 89–75%, оценка мини-кейса составила 5 баллов.	Базовый уровень	Хорошо

Обучающийся в целом, демонстрирует знание теории и практики организационной культуры в контексте требований заинтересованных сторон (стейкхолдеров) в процессе принятия решений и реализации норм профессиональной этики и корпоративной риск-ориентированной культуры. Количество правильно выполненных тестовых заданий составило 65-74%, оценка мини-кейса составила 2 баллов.	Пороговый уровень	Удовлетворительно
Обучающийся не демонстрирует знание теории и практики организационной культуры в контексте требований заинтересованных сторон (стейкхолдеров) в процессе принятия решений и реализации норм профессиональной этики и корпоративной риск-ориентированной культуры. Количество правильно выполненных тестовых заданий составило менее 64%, оценка мини-кейса составила 0 баллов.	Компетенции не сформированы	Неудовлетворительно

### КИМ №6. Тестовые задания

#### Описание технологии проведения:

1. Подготовка к выполнению заданий, заключающаяся в получении обучающимися методических указаний.
2. Выполнение тестовых заданий.
3. Получение оценки

#### Тестовые задания (фрагмент)

1. Согласно классификации Р.Льюиса, подвижные, общительные народы, привыкшие делать много дел сразу, планирующие очередность дел не по расписанию, а по степени относительной привлекательности и значимости того или иного мероприятия в данный момент, относятся к типу:

- а). реактивных организационных культур
- б). моноактивных организационных культур
- в). полиактивных организационных культур
- г). гиперактивных организационных культур

Ответ: реактивных организационных культур

2. В соответствии с классификацией С.Ханди, культура власти характеризуется:

- а). формализованные решения принимаются наверху
- б). решения принимаются быстро в результате баланса влияний
- в). формализация и процедуры отсутствуют
- г). формализованные решения принимаются коллегиально

Ответ: формализованные решения принимаются наверху

3. Изучая связь религиозных традиций, ценностей и ментальных основ, влияющих на организационную культуру, можно сказать, что религиозная этика «.....» рассматривает труд во имя высшей цели, как страду с максимальной отдачей в короткий период.

Ответ должен состоять из существительного

Ответ: православие

4. Согласно К. Камерону и Р. Куинну, для организации с рыночным типом организационной культуры характерно:

- а). репутация и успех являются общей заботой, как и увеличение рыночной доли
- б). успех определяется в терминах доброжелательного отношения к потребителям и заботы о людях
- в). успех означает производство/предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг
- г). успех определяется в терминах надежности поставок и низких затрат

Ответ: репутация и успех являются общей заботой, как и увеличение рыночной доли

5. Субкультура центрального аппарата управления, где приверженность ключевым ценностям доминирующей культуры проявляется сильнее, чем в других частях организации, это:

- а). «передовая» субкультура
- б). «неконфликтующая» субкультура
- в). «контркультура»
- г). субкультура функциональных подразделений

Ответ: «передовая» субкультура

6. Субкультура, где с главными ценностями доминирующей в организации культуры членами группы воспринимается другой набор ценностей и взглядов, который не входит в противоречие с основным направлением культурного развития организации, это:

- а). «неконфликтующая» субкультура
- б). «передовая» субкультура
- в). «контркультура»
- г). субкультура функциональных подразделений

Ответ: «неконфликтующая» субкультура

7. Функция организационной культуры, которая направлена на идентификацию работниками себя с организацией, задает регулирующие нормы их поведения, делая это поведение предсказуемым и управляемым, это:

- а). нормативно-регулирующая
- б). коммуникационная
- в). стабилизационная
- г). ценностно-образующая

Ответ: нормативно-регулирующая

8. Заинтересованные стороны (стейкхолдеры) могут способствовать формированию субкультуры, где носителями являются члены организации, отвергающие ценности доминирующей в организации культуры. Такая субкультура называется «.....»

Ответ должен состоять из существительного

Ответ: контркультурой

### КИМ №7. Практическое задание

#### Описание технологии проведения:

1. Подготовка к выполнению задания, заключающаяся в получении обучающимися кейса и методических указаний.
2. Выполнение задания.
3. Обсуждение результатов и получение оценки

**Задание** Выявление и оценка рисков при функционировании и изменении организационной культуры (работа с кейсом)

Вы HR-директор производственно-торговой компании ООО «Ветер». Ознакомьтесь с предложенным аналитическим отчетом по оценке организационной культуры данной компании и ответьте на вопросы.

Таблица 1

Оценка организационной культуры ООО «Ветер» (Фрагмент)

<i>Аспекты организационной культуры</i>	<i>Существующая культура</i>	<i>Наличие соответствия</i>	<i>Ценности и этические нормы, провозглашаемые компанией</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1. Отношение между персоналом и руководством	Руководители «другого поля ягоды», большая дистанция власти, недоверие к руководству, основанное на убеждении, что оно «работает на себя»	Полностью не соответствует	Взаимодействие на основе полного доверия и внимания к проблемам работников
2. Отношение к персоналу	«Мы никого не держим»	Полностью не соответствует	Внимание к интересам персонала, забота о его развитии
3. Отношение к высококвалифицированным работникам	Потребительское; внимание и забота проявляются лишь при угрозе перехода работника на другое место	Полностью не соответствует	Высококвалифицированные работники – самый ценный ресурс компании
4. Отношение к молодым специалистам	Нам нужна смена, способная заменить уходящих сотрудников, но это требует дополнительных затрат и усилий	Не соответствует	Молодые специалисты — будущее предприятия
5. Отношения между сотрудниками в коллективе	Коллектив сплочен за счет длительной совместной работы, некоторое отчуждение между молодыми работниками и ветеранами	Соответствует не полностью	Сплоченный коллектив, взаимопомощь и взаимовыручка

Вопросы:

С чем связаны риски функционирования и изменения организационной культуры ООО «Ветер»? Какие могут быть последствия?

Ответ: основные риски связаны с несоответствием декларируемых (провозглашаемых) ценностей и реальных, существующих в организации. Последствиями могут быть появление контркультур, падение производительности труда и конкурентоспособности организации.

### **Критерии оценки:**

#### **1) тестовые задания:**

- средний уровень сложности (в формулировке задания перечислены все варианты ответа:
  - 1 балл – указан верный ответ;
  - 0 баллов – указан неверный ответ, в том числе частично.
- повышенный уровень сложности (в формулировке задания отсутствуют варианты ответа:
  - 2 балла – указан верный ответ;
  - 0 баллов – указан неверный ответ, в том числе частично.

#### **2) мини-кейс:**

- средний уровень сложности:
  - 5 баллов – получен правильный ответ, обоснован (аргументирован) ход решения;
  - 2 балла – или получен верный ответ, но отсутствует обоснование хода решения;
  - 0 баллов – ход решения мини-кейса ошибочен или содержит грубые ошибки.



Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением о промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования Воронежского государственного университета.

Промежуточная аттестация по дисциплине возможна с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий (далее – ЭО, ДОТ) в рамках электронного курса, размещенного в ЭИОС (образовательный портал «Электронный университет ВГУ» (LMS Moodle, <https://edu.vsu.ru/>)).

Обучающиеся, проходящие промежуточную аттестацию с применением ДОТ, должны располагать техническими средствами и программным обеспечением, позволяющим обеспечить процедуры аттестации. Обучающийся самостоятельно обеспечивает выполнение необходимых технических требований для проведения промежуточной аттестации с применением дистанционных образовательных технологий.

Идентификация личности обучающегося при прохождении промежуточной аттестации обеспечивается посредством использования каждым обучающимся индивидуального логина и пароля при входе в личный кабинет, размещенный в ЭИОС образовательной организации.

Тестовые задания из п. 20.2 рекомендуются к использованию при проведении диагностических работ с целью оценки остаточных знаний по результатам освоения данной дисциплины.