

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
"Национальный исследовательский университет  
"Высшая школа экономики"**

Факультет экономики, менеджмента и бизнес-информатики  
Департамент менеджмента

**Рабочая программа дисциплины**

**Управление организационной культуры и организационными  
изменениями**

для образовательной программы «Менеджмент»  
направления подготовки 38.03.02 Менеджмент  
уровень бакалавр

Разработчик программы  
Исопескуль О.Ю., к.э.н., oisopeskul@hse.ru

Одобрена на заседании департамента менеджмента

Руководитель департамента О.Ю. Исопескуль\_\_\_\_\_

Утверждена Академическим советом образовательной программы бакалавриата «Менеджмент»

Академический руководитель образовательной программы  
Артемьев Д.Г. \_\_\_\_\_

Пермь, 2017

*Настоящая программа не может быть использована другими подразделениями университета  
и другими вузами без разрешения подразделения-разработчика программы.*



## 1. Область применения и нормативные ссылки

Настоящая программа учебной дисциплины устанавливает минимальные требования к знаниям и умениям студента и определяет содержание и виды учебных занятий и отчетности.

Программа предназначена для преподавателей, ведущих данную дисциплину, учебных ассистентов и студентов направления для образовательной программы «Менеджмент», направления подготовки 38.03.02 Менеджмент уровень бакалавр изучающих дисциплину «Управление организационной культурой и организационными изменениями».

Программа разработана в соответствии с:

- Образовательным стандартом федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», утвержденным Ученым Советом НИУ ВШЭ 26.12.2014, протокол №10.
- Учебным планом университета по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», квалификация «Академический бакалавр», утвержденным в 2017 г.

## 2. Цели освоения дисциплины

Целями освоения дисциплины «Управление организационной культурой и организационными изменениями» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» являются:

2.1. В области обучения:

Подготовка студентов к организационно-управленческой, информационно-аналитической, предпринимательской и научно-исследовательской в области организационного развития в качестве исполнителей или руководителей младшего уровня, а также к продолжению обучения в магистратуре и аспирантуре.

2.2. В области воспитания личности:

Формирование необходимых менеджеру социальных и личностных качеств: толерантности, общей культуры, ответственности, целеустремленности, организованности, трудолюбия, развитие коммуникативных навыков, умения работать в команде, лидерских качеств.

## 3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

Уровни формирования компетенций:

**РБ** — ресурсная база, в основном теоретические и предметные основы (знания, умения);

**СД** – способы деятельности, составляющие практическое ядро данной компетенции;

**МЦ** – мотивационно-ценностная составляющая, отражает степень осознания ценности компетенции человеком и готовность ее использовать

В результате освоения дисциплины студент осваивает компетенции:

Компетенция	Код по ОС ВШЭ	Уровень формирования компетенции	Дескрипторы – основные признаки освоения (показатели достижения результата)	Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции	Форма контроля уровня сформированности компетенции
Способен учиться, приобретать новые знания, умения, в том числе в области, отличной от профессиональной	УК-1	РБ	Демонстрирует способность самообразования и формирования новых умений	Лекции, семинары, проектные работы	Результаты аналитических работ студентов
Способен выявлять научную сущность проблем в профессиональной области	УК-2	МЦ ,РБ	Демонстрирует навык выявления научной составляющей проблемы в профессиональной сфере	Лекции, семинары, индивидуальные задания	Оценка работы на семинарских занятиях и результаты индивидуальных заданий
Способен решать проблемы в профессиональной деятельности на основе анализа и синтеза	УК-3	РБ	Умеет применять методы анализа и синтеза в решении профессиональных задач	Лекции, семинары, индивидуальные и групповые задания	Оценка работы на семинарских занятиях, результаты индивидуальных и групповых заданий
Способен оценивать потребность в ресурсах и планировать их использование при решении задач в профессиональной деятельности	УК-4	РБ, МЦ	Демонстрирует способность определять потребность в материальных ресурсах, необходимых для производства готовой продукции, и планировать их поступление на производственное предприятие	Семинарская работа и групповые проекты	Контрольная работа
Способен работать с информацией: находить, оценивать и использовать информацию из различных источников, необходимую для решения научных и профессиональных задач (в том числе на основе системного подхода)	УК – 5	РБ	Демонстрирует способность находить и использовать информацию из различных источников	Семинарская работа: групповые и индивидуальные проекты	Решение кейс-стади, аналитические работы
Способен вести исследовательскую деятельность, включая анализ	УК-6	РБ	Демонстрирует способность осуществлять	Индивидуальные исследовательские	Защита индивидуальных исследовательских проектов по



Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»  
Программа дисциплины «Управление организационной культурой и организационными изменениями» для направления 38.03.02 «Менеджмент»  
подготовки бакалавра

Компетенция	Код по ОС ВШЭ	Уровень формирования компетенции	Дескрипторы – основные признаки освоения (показатели достижения результата)	Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции	Форма контроля уровня сформированности компетенции
проблем, постановку целей и задач, выделение объекта и предмета исследования, выбор способа и методов исследования, а также оценку его качества			исследовательскую деятельность с выявлением объекта, предмета, постановкой цели и задач	проекты	тематике курса
Способен работать в команде	УК-7	МЦ, РБ	Демонстрирует способность эффективной работы в команде	Групповые проекты	Анализ результатов работы в группах
Способен грамотно строить коммуникацию, исходя из целей и ситуации общения	УК-8	РБ	Демонстрирует способность грамотно строить коммуникацию, исходя из целей и ситуации общения	Семинары, игровые технологии	Анализ результатов диагностики коммуникационного поведения студентов
Способен критически оценивать и переосмысливать накопленный опыт (собственный и чужой), рефлексировать профессиональную и социальную деятельность	УК-9	РБ	Демонстрирует способность критически оценивать и переосмысливать накопленный опыт (собственный и чужой), рефлексировать профессиональную и социальную деятельность	Аналитические индивидуальные работы	Результаты аналитических индивидуальных работ
Способен осуществлять производственную или прикладную деятельность в международной среде	УК – 10	РБ, МЦ	Дает определения на русском и английском языках, ведет коммуникацию по тематике курса	Посещение производственного предприятия, принадлежащего международной компании	Индивидуальные задания по анализу особенностей организационного поведения в мультикультурных организациях
Способен предложить организационно – управленческие решения и оценить условия и последствия принимаемых решений	ПК – 2	РБ	Готовит и представляет в составе команды обоснованное управленческое решение	Командно-игровые форматы	Оценка результатов деловых и имитационной игр, решения кейс-стади
Способен активно участвовать в	ПК – 5	РБ, СД	Активно принимает участие в	Командно-игровые	Оценка результатов деловых и



Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»  
Программа дисциплины «Управление организационной культурой и организационными изменениями» для направления 38.03.02 «Менеджмент»  
подготовки бакалавра

Компетенция	Код по ОС ВШЭ	Уровень формирования компетенции	Дескрипторы – основные признаки освоения (показатели достижения результата)	Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции	Форма контроля уровня сформированности компетенции
реализации программы организационных изменений			командно-игровых форматах	форматы	имитационной игр, решения кейс-стади
Способен к анализу и проектированию межличностных, групповых и организационных коммуникаций	ПК-8	РБ, МЦ	Анализирует, проектирует и осуществляет процессы организационных коммуникаций	Семинарская работа: разработка схем организационных коммуникаций	Индивидуальные задания по анализу коммуникативных потоков на конкретных предприятиях
Способен эффективно выполнять управленческие функции в мультикультурной среде	ПК-9	МЦ, РБ	Демонстрирует способность эффективно выполнять управленческие функции в мультикультурной среде	Исследовательская работа по особенностям организационной культуры в компаниях разных стран	Результаты исследовательской работы
Способен учитывать последствия управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности	ПК – 10	МЦ, РБ,	Демонстрирует способность учитывать последствия управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности	Лекции, семинары, деловые игры и выполнение групповых проектов	Анализ результатов групповых проектов

#### 4. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина относится к профессиональному циклу и части дисциплин по выбору.

Изучение данной дисциплины базируется на следующих дисциплинах:

- Общий менеджмент
- Психология
- Теория организации и организационное поведение
- Управление человеческими ресурсами
- Стратегический менеджмент

Для освоения учебной дисциплины, студенты должны владеть следующими знаниями и компетенциями:

- Знать основные понятия и проблематику указанных дисциплин.
- Уметь анализировать и сопоставлять различные теоретические подходы к проблеме.
- Уметь критически анализировать теоретические концепции.

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении следующих дисциплин:

- Построение системы управления персоналом
- Организационное развитие

#### 5. Тематический план учебной дисциплины

№	Название раздела	Всего часов	Аудиторные часы			Самостоятельная работа
1.	Тема 1. Роль изменений в развитии организации: значение, проблемы, предпосылки.	12	2	2	0	8
2.	Тема 2. Принципы, функции и методы управления изменениями в организации.	14	2	2	0	10
3.	Тема 3. Модели управления организационными изменениями	14	2	4	0	8
4.	Тема 4. Процесс управления организационными изменениями	14	2	4	0	8
5.	Тема 5. Сопротивление организационным изменениям	20	2	2	0	16
6.	Тема 6. Эффективная стратегия как условие эффективности и снижения рисков изменений	10	2	2	0	6
7.	Тема 7. Механизмы управления организационными изменениями	12	2	2	0	8
8.	Тема 8. Организационная культура: что это такое?	14	2	2	0	10
9.	Тема 9. Организационная культура: из чего состоит?	14	2	6	0	6
10.	Тема 10. Организационная культура: чем определяется?	24	2	4	0	18
11.	Тема 11. Организационная культура: как проявляется?	24	2	4	0	18
12.	Тема 12. Организационная культура: как	18	2	2	0	14



управляется?					
<b>Итого по дисциплине:</b>	<b>190</b>	<b>24</b>	<b>36</b>	<b>0</b>	<b>130</b>

## 6. Формы контроля знаний студентов

Тип контроля	Форма контроля	1 год				Кафедра	Параметры
		1	2	3	4		
Текущий	Домашнее задание			1		Департамент менеджмента	Диагностика конфликтов в организации и разработка программы их преодоления
	Самостоятельная работа			1		Департамент менеджмента	Письменный тест со множественным выбором по темам, вынесенным на самостоятельное изучение. Время выполнения – 30 минут
Итоговый	Экзамен			1		Департамент менеджмента	Письменный тест, открытые, закрытые и бинарные вопросы, вопросы на логические взаимосвязи. Время выполнения – 2 академических часа

## 7. Критерии оценки знаний, навыков

**Домашнее задание.** Студент самостоятельно проводит диагностику организационных конфликтов и разрабатывает рекомендации по их нивелированию.

### Шкала оценки

**0-3 балла** – несоответствие теме работы, диагностика проведена не в соответствии с необходимыми методами, отсутствует анализ полученных результатов оформление работы не соответствует предъявляемым требованиям

**4-5 балла** – представленная работа демонстрирует низкий уровень знаний студента по предлагаемой тематике, в работе идеи не полностью соответствуют поставленной задаче. В работе намечены основные идеи, но они недостаточно раскрыты. Выраженные логические разрывы. Слабо прослеживается содержание и точка зрения автора. Оформление работы полностью или частично не соответствует требованиям.

**6-7 баллов** - цель, поставленная перед студентами в контексте контрольной работы в целом достигнута, однако работа характеризуется отсутствием убедительных аргументов и ясности изложения точки зрения. Наблюдаются отклонения от логики и последовательности изложения, смешение стилей. Оформление работы может частично не соответствовать требованиям.

**8 баллов** - В целом полное и убедительное изложение точки зрения. Некоторые отклонения от логики и аргументации позиции автора по результатам диагностики.

**9 баллов** – Полной и аргументированный анализ ситуации, профессиональное применение методического инструментария. Актуальные и хорошо проработанные рекомендации. Оформление работы соответствует предъявляемым требованиям.

**10 баллов** - Полной и аргументированный анализ ситуации, профессиональное применение методического инструментария. Актуальные и подробно проработанные рекомендации. Оформление работы соответствует предъявляемым требованиям



**Критерии оценки для теста по темам, вынесенным на самостоятельное изучение**  
Оценка определяется числом правильных ответов в тесте. Все вопросы имеют одинаковый вес.

## **8. Содержание дисциплины**

### ***Раздел 1. Теоретические аспекты и предпосылки управления изменениями***

**Тема 1. Роль изменений в развитии организации: значение, проблемы, предпосылки.**

Предмет, цели и задачи курса. Основные принципы и история организационного развития. Образы организации: машина, живой организм, господство, культура, сложная система, нейронная сеть. Тенденции развития современной организации. Сущность и виды организационных патологий. Предпосылки возникновения необходимости в изменениях в организации.

Организационные изменения: модели технологии и уровни. Теории управления организационными изменениями: технологии постоянных улучшений, жизненные циклы, циклические, популяционно – биологические теории. Методы организационного развития: организационная диагностика, запуск и поддержка изменений.

Роль изменений в концепции управления организационным развитием. Концепции роста, развития и изменения организации. Управление организационными изменениями как вид профессиональной деятельности. Организационное развитие предприятия, цель, философия и миссия. Управление изменениями и развитием бизнес-организации. Проблемы и предпосылки управления изменениями в условиях рынка.

Понятие организационного развития как качественного изменения.. Незапланированные изменения и их характер. Понятие «планируемая перестройка». Типичные вопросы при планировании изменений. Понятия «навязанные изменения» и «изменения с участием». Основные уровни и формы участия.

Стадии зрелости организации. Модели зрелости бизнес-процессов: модель компании Interface Ltd.; БИГ модель зрелости бизнес- процессов; модель зрелости «Texas Instruments Inc.»; модель зрелости логистических процессов; модели зрелости управления проектами(модель Керцнера, ОРМЗ – Organization Project Management Majority Model); интегральная модель зрелости функциональных возможностей (СММІ); модель зрелости экономической эффективности; функциональная модель оценки менеджмента; модели зрелости в области качества; модель делового совершенства (EFQM).Использование элементов моделей для формирования личных инструментов оценки бизнеса и развития организации.

Количество часов аудиторной работы: 4 ч.

Количество часов самостоятельной работы: 8 ч. (подготовка к семинарам, работа в медиатеке)

### ***Раздел 2. Методология управления организационными изменениями.***

**Тема 2. Принципы, функции и методы управления изменениями в организации.**

Программно-целевой подход к управлению изменениями. Методика SMART(ER). Принципы управления организационными изменениями. 15 принципов делового совершенства. Этапы совершенствования бизнес-процессов и цикл совершенствования Э.





Деминга (PDCA). Формальные и неформальные методы в управлении изменениями и их сочетание.

Системный подход к управлению изменениями. Организация как развивающаяся система. Инструменты системного анализа организации: организационный алмаз Н.Ливитта, Основные черты развивающихся систем. Модель организационного развития по Л. Грейнеру, Л. Миллеру Модель жизненного цикла организации И. Адизеса, кризисы и ловушки. Модель РАЕI: четыре управленческие роли в ходе развития компании. Модели развития организации: Д.Надлер, У.Берк и Дж. Литвин. Системные противоречия как движущая сила развития организации. Организационные патологии. Решение организационных проблем в больших группах: расширенные заседания совета директоров, стратегические сессии, деловые игры, совещания без руководителя, технология «Открытое пространство» и др. Система управления развитием организации (СУР). Требования к СУР. Самоорганизующиеся фрактальные структуры.

Человекоцентрический подход к управлению изменениями организации. Организационное развитие как плановый, управляемый и систематический процесс преобразований в области культуры, систем и поведения организации. Типы организационных культур и методы преодоления сопротивления изменениям. Модель конкурирующих ценностей Р. Куинна. Методы развития организационной культуры. Модель НОМЕ. Внутрикорпоративные коммуникации и социальные сети как инструмент организационного развития. Развитие межфункционального взаимодействия.

Количество часов аудиторной работы: 4 ч.

Количество часов самостоятельной работы: 10 ч. (подготовка к семинарам, работа в медиатеке)

### **Тема 3. Модели управления организационными изменениями.**

Сбор информации на этапе оценки готовности организации к переменам. Модель Ф. Янсена «Иерархия перемен». Формула перемен Д. Глейчера. Критерии готовности организации к изменениям. Формула Р.Бекхарда Модель «анализа силового поля». Анализ стейкхолдеров. Звезда заинтересованных лиц. Диаграмма и таблица влияния заинтересованных лиц. Семь ключевых факторов будущего успеха преобразования Д. Ульриха и графический анализ готовности к переменам. Модель Весборда. Модель «магического треугольника» и «модель звезды» Гэлбрайта. Самооценка и факторы успешности агента перемен. Оценка готовности компании к переменам Х.Рамперсада. Модель ADKAR Хаята. Матрица оценки готовности сотрудников компании к проведению изменений. Тренинг как инструмент оценки готовности к переменам.

Модели управления организационными изменениями: модель («стабильности») изменений (К. Левин), модель «переходного периода», модель «постепенного наращивания», модель EASIER («Шесть шагов»), модель стратегических изменений «Калейдоскоп» (В. Хоу-Хейли и Дж. Балоган), модель 6W, модель «Функциональные проблемы» (Ф. Лиден), модель «Организационная структура» (Д. Кац и Р. Канн), модель «7S» (McKinsey), смешанный анализ, модель 7 уровней изменений М. Портера, теории «Е» и «О» организационных изменений (М. Бир и Н. Нориа), «биологическая» модель преобразования бизнеса (4R) (Ф. Гуияр и Дж. Келли).

Количество часов аудиторной работы: 6 ч.

Количество часов самостоятельной работы: 8 ч. (подготовка к семинарам, работа в медиатеке)

### ***Раздел 3 Технология управления организационными изменениями.***



#### **Тема 4. Процесс управления организационными изменениями.**

Факторы, определяющие возможности организационного развития и особенности организационных изменений. Принципы управления организационными изменениями и уровни изменений. Этапы процесса изменений по Дж.П. Коттеру и В. Сатир. Основные фазы «позитивных изменений» по А.Е. Лузину. Факторы успеха управления изменениями. Этапы планирования организационных изменений по А.П. Егоршину. Основные виды изменений и их типология.

Характерные черты изменений с использованием переговоров. Модель процесса успешного управления организационными изменениями, разработанная Л.Гейнером. Пятиэтапная модель осуществления изменений Бостонской Консалтинговой Группы.

Организационные принципы разработки управленческих нововведений и правила их внедрения предпринимателем: «размораживание», правило «узких врат», правило «подъёма по лестнице», правило «повторения», правило «предварительного прогрева», правило «усталых, но довольных», правило «счастливой семёрки», правило «обратных связей». Характеристика альтернативных подходов: применение власти, переподготовка специалистов, применение разумных расчетов. Особенности применения этих подходов руководством организации.

Количество часов аудиторной работы: 6 ч.

Количество часов самостоятельной работы: 8 ч. (подготовка к семинарам, работа в медиатеке)

#### **Тема 5. Сопротивление организационным изменениям.**

Причины сопротивления и подходы к преодолению. Признаки сопротивления, симптомы негативного отношения к преобразованиям П. Кина. Источники сопротивления (Дж. Коттер, Л. Шлезингер, Р. Джонстон, Р. Рекардо). Внутренние и внешние ограничения, определяющие силу инерции. Характеристика личных и структурных барьеров. Типы негативного отношения к изменениям и способы их преодоления С. Хеллера. Принципы и этапы проведения успешных изменений. Методы преодоления сопротивления. Компетенции и специфические атрибуты эффективных менеджеров изменений (Д. Бодди и Д. Бьюкенен). Понятие организационного дизайна, редизайна, реструктуризации и реинжинеринга. Организационный дизайн по Г. Минцбергу. Алгоритм формирования организационных связей. Подходы к делегированию полномочий. Сравнительная характеристика традиционной и перевёрнутой организации. Компетенции и специфические атрибуты эффективных менеджеров изменений (Д. Бодди и Д. Бьюкенен). Общий метод получения поддержки и уменьшения и его основные аспекты. Особенности наиболее применяемых на практике способов, позволяющих привлечь внимание отдельных лиц и групп к необходимости перемен. Характеристика «изолятов» и «оценочных лидеров». Необходимость формирования личностного состава участников процесса изменений. Поддержка неофициальной информационной сети.

Количество часов аудиторной работы: 4 ч.

Количество часов самостоятельной работы: 16 ч. (подготовка к семинарам, работа в медиатеке)

### ***Раздел 4. Условия и факторы реализации изменений в организации***

**Тема 6. Эффективная стратегия как условие эффективности и снижения рисков изменений.**



Стратегии изменений. Разработка стратегии. Основные рекомендации по планированию и реализации стратегий управления изменениями. Особенности процесса планирования изменений в организации. Требования к стратегиям изменений. Учет особенностей процесса реализации стратегий управления изменениями. Сценарное планирование как элемент стратегического управления. Сбалансированная система показателей (ССП) (Р. Каплан и Д. Нортон). Характеристика основных стратегий развития организации (корпоративные, деловые, функциональные) и роль ресурсного обеспечения в их реализации. Модель «5 сил конкуренции» М.Портера. Модель динамического управления по Х. Фридагу и В. Шмидту. Ключевые компетенции и ресурсно-ориентированный подход к формированию стратегий (В.С. Катькало). Процесс, принципы и этапы управления непрерывностью бизнеса (BCM). «Метод 8D для командного решения проблем». Стандарты ISO.

Разделы комплексной корпоративной стратегии по Г.Б. Клейнеру и связанные с ними риски. Основные методы анализа среды организации (SWOT, SNT, STEEPV, STEP, NPEST, 5«S», 7«S») как условие снижения риска реализации стратегии. Матрица стратегических направлений развития организации с учётом риска. Этапы анализа рисков. Блочная модель управления рисками при реализации стратегии. Основные индикаторы оценки рисков и методы управления рисками. Особенности мониторинга и контроля процесса изменений. Предметные области оценок и их характеристика. Основные методики мониторинга и контроля процесса изменений. Сущность методов помощи в процессе осуществления изменений. Правильность выбора способов мониторинга и контроля процесса изменений, возможные проблемы и ошибки. Мероприятия, которые можно осуществлять в целях мониторинга изменений.

Количество часов аудиторной работы: 4 ч.

Количество часов самостоятельной работы: 6 ч. (подготовка к семинарам, работа в медиатеке)

### **Тема 7. Механизмы управления организационными изменениями.**

Формирование и функционирование механизмов управления организационными изменениями. Лидерское видение. Формулирование и распространение видения. Управленческие навыки, необходимые для управления изменениями. Презентация программы проекта изменений. Агенты изменений. Реализация проектного подхода к управлению изменениями. Роли команды управления изменениями. Методы принятия решений в управлении изменениями. Условия эффективности использования методов принятия группового решения (дискуссия, мозговой штурм, метод номинальных групп, метод Дельфи, 6 шляп Де Боно). Конфликт – менеджмент в управлении процессами изменений. Использование конфронтации для достижения положительных результатов в процессе изменения организации. Работа с типичными аргументами противников изменений. «Кривая сопротивления»: методы преодоления сопротивления на разных стадиях изменений. Способы влияния на сотрудников при проведении изменений. Учет индивидуальных особенностей сотрудников при управлении изменениями на основании типологии личности Майерс-Бриггс (МВТИ). Рефрейминг как модель эффективного внедрения изменений.

Количество часов аудиторной работы: 4 ч.

Количество часов самостоятельной работы: 8 ч. (подготовка к семинарам, работа в медиатеке).



### **Тема 8. Организационная культура: что это такое?**

Понятие организационной культуры. Динамическая и статическая классификация дефиниции «организационной культуры». Классификация организационной культуры: сильная-слабая; стихийная-моделируемая; здоровая-токсичная; интегративная-дезинтегративная; личноориентированная – функциональноориентированная; негативная-позитивная; стабильная-нестабильная; адаптивная-фиксированная; доминирующая-субкультура. Функции организационной культуры. Подходы к структурированию организационной культуры. Типологии организационной культуры.

Количество часов аудиторной работы: 4 ч.

Количество часов самостоятельной работы: 10 ч. (подготовка к семинарам, работа в медиатеке).

### **Тема 9. Организационная культура: из чего состоит?**

Контракты первого и второго порядка. Организационная культура как институт. Расширенная трактовка института. Социальная и функциональная культуры: признаки, характеристика контрактации и особенности взаимодействия. Понятия уровневой и содержательной когерентности организационной культуры.

Количество часов аудиторной работы: 8 ч.

Количество часов самостоятельной работы: 6 ч. (подготовка к семинарам, работа в медиатеке).

### **Тема 10. Организационная культура: чем определяется?**

Системно-синергетический подход. Понятие и характеристика фрактала. Фрактальная структура «Глобальная культура человечества». Специфика фрактальной структуры. Фрактал национальной культуры. Фрактал региональной культуры. Фрактал индивидуальной культуры личности. Фрактал организационной культуры. Категории родового и производного фракталов. Понятие аттрактора. Простой, странный и конъюнктурный аттракторы. Институциональная природа инвариантного ядра аттрактора. Ценности, нормы и правила поведения, механизмы принуждения к их исполнению.

Подходы исследователей к месту и роли лидера в процессе формирования организационной культуры. Концепция эмоционального интеллекта К. де Вриса. Концепция А.Ш. Тхостова. Классификация типов руководителей по МКБ-10: нарциссический, обсессивно-компульсивный, садистический и зависимый типы. Эффект маятниковой культуры.

Количество часов аудиторной работы: 8 ч.

Количество часов самостоятельной работы: 6 ч. (подготовка к семинарам, работа в медиатеке).

### **Тема 11. Организационная культура: как проявляется?**

Мотивационные типы и мотивационные классы. Типология организационной культуры. Матрица соответствия мотивационных типов и типов организационной культуры. Специфика мотивационных механизмов в различных типах организационной культуры.

Типы коммуникаций. Формальные и неформальные коммуникации в границах социальной и функциональной культуры. Особенности коммуникативных процессов в различных типах организационной культуры.

Символы предприятия. Девизы предприятия: правила формирования и успешные образцы. Обряды и ритуалы: иницирующие, ценностноориентирующие и т.д. Легенды и мифы: типы легенд, условия и правила формирования.

Причины нарастания внимания к деловой репутации. Понятие деловой репутации. Принципы и факторы управления деловой репутацией. Подходы к оценке деловой



репутации: коэффициент деловой репутации предприятия; рейтинговая оценка; квалиметрическая метод оценки, методика сравнительной ранговой оценки. Стратегия управления деловой репутацией.

Количество часов аудиторной работы: 6ч.

Количество часов самостоятельной работы: 18 ч. (подготовка к семинарам, работа в медиатеке).

### **Тема 12. Организационная культура: как управляется?**

Алгоритм управления организационной культурой. Изменение организационной культуры. Поддержание организационной культуры. Методы и механизмы управления организационной культурой.

Количество часов аудиторной работы: 4 ч.

Количество часов самостоятельной работы: 14 ч. (подготовка к семинарам, работа в медиатеке).

### **Формы и методы проведения занятий по разделу, применяемы учебные технологии:**

- лекционные занятия
- семинарские занятия
- решение кейсов
- дискуссии

### **Базовые учебники:**

Адизес И.К. Управляя изменениями / И.К.Адизес. – СПб.: Питер, 2008. – 340 с.

Исопескуль О.Ю. Управление организационной культуры – М.: Издательский дом «Наука», 2012.- 416 с.

### **Основная литература**

Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. М., Инфра-М, 2010.

Шейн Э.Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.

### **Дополнительная литература**

Базаров Т. Культура организации // Бюллетень финансовой информации. – 1996. – № 11 (18). – С. 19–22.

Барсукова С.Ю. Неформальная экономика и система ценностей россиян // Социологические исследования. – 2001. – № 1. – С. 57–62.

Баталов В. Фактор Ф-памяти в корпоративном развитии // Корпоративная культура. – 2007. – № 3. – С. 33–35.

Бекарев А.М., Пак Г.С. Организационная культура как многомерный феномен // Личность. Культура. Общество. – 2011. – Т. 13, вып. 1 (61–62). – С. 120–126.

Блинов А.О. Совершенствование корпоративной культуры предприятия авиационной промышленности на основе управления лояльностью человеческих ресурсов // Управление персоналом. – 2012. – № 12. – С. 29–31.

Быков В., Пичко Н. Корпоративная культура в системе социально-трудовых отношений // Общество и экономика. – 2009. – № 3. – С. 136–144.

Варнеке Х.Ю. Революция в предпринимательской культуре. Фрактальное предприятие / пер. с нем.яз. – М.: МАИК «Наука/Интерпериодика», 1999. – 280 с.

Галкина Т. Организационные изменения: чем может помочь организационная культура // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – № 3. – С. 38–43.



- Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли. – М.: ЭКСМО-Пресс, 2003. – 480 с.
- Грошев И.В. и др. Организационная культура: учеб. пособие для студ. вузов, обучающихся по специальности 061100 «Менеджмент организации» / И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 288 с.
- Данилова Е., Тарарухина М. Российская производственная культура в параметрах Г. Хофштеда // Экономические и социальные перемены. Мониторинг общественного мнения. – 2003. – № 3. – С. 53–64.
- Емельянов Ю. Информационная и коммуникационная культура в компании // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – № 10.
- Емельянов Ю., Хачатурян А. Корпоративная культура как «формула успеха» бизнес-организации // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 1. – С. 23–33.
- Ерасов Б.С. Социальная культурология. – М.: Аспект Пресс, 2000. – 591 с.
- Ерастова А., Салимова Т. Формирование понятия организационной культуры, ориентированной на качество // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 2. – С. 98–106.
- Зайцева Т.В., Снежко С.В. Влияние неформальных отношений на лояльность персонала // Социология. – 2008. – № 3. – С. 132–142.
- Зуева Т.В. и др. Русский фольклор / Т.В. Зуева, Б.П. Кирдан. – М.: Флинта; Наука, 2002. – 404 с.
- Имамбаев Н. Правильное формирование «правильной» организационной культуры // Управление компанией. – 2004. – № 3. – С. 54–58.
- Камерон К., Куинн Р. Диагностика и измерение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
- Капитонов Э.А. и др. Корпоративная культура: теория и практика / Э.А. Капитонов, Г.П. Зинченко, А.Э. Капитонов. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2005. – 352 с.
- Катунина И.В. Развитие методологии управления человеческими ресурсами на основе системно-синергетического подхода // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 2. – С. 3–10.
- Кетс де Врис М. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта / пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 400 с.
- Козлов В.В., Козлова А.А. Корпоративная культура: «костюм» успешного бизнеса // Управление персоналом. – 2000. – № 11. – С. 35–38.
- Козлов В.В., Козлова А.А. Управление конфликтом. – М.: Эксмо, 2004. – 80 с.
- Короткевич А.В. Корпоративная культура как основа репутационного капитала: методология построения, новые методы и формы воздействия // Маркетинг и маркетинговое исследование. – 2008. – № 4. – С. 300–311.
- Коротков Э. Управление человеческим капиталом: эффективность, деловая репутация, креативный потенциал // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – № 10.
- Крымчанинова М.В. Образ организации как фактор воздействия на ее культуру // Управление персоналом. – 2004. – № 19. – С. 54–57.
- Куликов Ю.А. Организационная культура и система менеджмента качества // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – № 3. – С. 5–11.
- Кунде Й. Корпоративная религия. Создание сильной компании с яркой индивидуальностью и корпоративной душой. – Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге. – 2002. – 272 с.
- Лаврова О.В. Бессознательное организации // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 2. – С. 131–139.
- Лебедева Н.М., Татарко А.Н. Культура как фактор общественного прогресса. – М.: Юстицинформ, 2009. – 408 с.



- Липатов С.А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики // Вестник МГУ. – Сер. 14. Психология. – 1997. – № 4. – С. 55–65.
- Лотман Ю.М. Семиосфера. – СПб.: Искусство-СПб, 2000. – 704 с.
- Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию. – М.: Дело, 2001. – 448 с.
- Магун В.С., Руднев М.Г. Базовые ценности россиян в европейском контексте // Общественные науки и современность. – 2010. – № 3. – С. 5–22.
- Маслов Д., Роше Г. Корпоративная переоценка ценностей // Управление персоналом. – 2006. – № 9. – С. 22–25.
- Мацумото Д. Психология и культура. – СПб.: Прайм-Еврознак, 2002. – 416 с.
- Медведева Е.А. Основы информационной культуры // Социс. – 1994. – № 11. – С. 52–59.
- Мединцев В.А. Модель культурного пространства лица // Горизонты образования. – 2010. – № 2. – С. 75–83.
- Мерзликина Г.С., Агиевич Т.Г. Организационная культура как ключевой фактор развития внутрифирменного предпринимательства // Региональная экономика: теория и практика. – 2009. – № 1. – С. 11–14.
- Мерсер Д. ИБН: Управление в самой преуспевающей корпорации мира. – М.: Прогресс, 1991. – 453 с.
- Михельсон-Ткач В.Л., Скляр Е.Н. Процесс согласования ценностей: проблемы и оценка // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 1. – С. 71–77.
- Моден Я. «Тоета»: методы эффективного управления. – М.: Экономика, 1989. – 215 с.
- Муратов А. Гармонизация законов и миссии организации // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – № 9. – С. 15–22.
- Мурзина И.Я. Региональная культура как предмет философско-культурологического исследования // Известия Уральского государственного университета. – 2004. – № 29. – С. 86–97.
- Наумов О.Н. Хофстидово измерение России (влияние национальной культуры на ведение бизнеса) // История управленческой мысли: матер. конф. – М., 1998. – № 3. – С. 70–103.
- Немцов Э.Ф. Организационная культура и электронная почта // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 2. – С. 118–126.
- Новичкова М.В. Опыт мотивации работников в аспекте организационной культуры российских компаний // Мотивация и оплата труда. – 2008. – № 2. – С. 110–117.
- Олдхэм Д. Культура организации. – М.: Инфра-М, 1991. – 527 с.
- Орлова Э.А. Введение в социальную и культурную антропологию. – М.: Изд-во МГИК, 1994. – 214 с.
- Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний. – М., Прогресс, 1986 – 418 с.
- Погребняк В.А. Культура организации как объект регулярного управления // Вопросы управления предприятием. – 2005. – № 1 (13) – С. 54–59.
- Попов Б. Формирование корпоративной культуры // Управление персоналом. – 2007. – № 4. – С. 61–63.
- Пригожин А.И. Организационная культура и ее преобразование // Общественные науки и современность. – 2003. – № 5. – С. 12–23.
- Пригожин А.И. Деловая культура: сравнительный анализ // Социологические исследования. – 1995. – № 9. – С. 74–80.
- Пригожин А.И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим. – М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2010. – 432 с.
- Сбитнев А.В. Структура и мотивы формирования корпоративной культуры // Менеджмент сегодня. – 2006. – № 4. – С. 226–239.



Семенов Ю.Г. Организационная культура в контексте гуманитарных технологий // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 2. – С. 127–130.

Семенова Т. Корпоративная культура – это не зал ожидания ж/д вокзала // Управление персоналом. – 2011. – № 19. – С. 64–71.

Семеновкер Б.А. Информационная культура: от папируса до компактных оптических дисков, Библиография. – 1994. – № 1. – С. 11–13.

Семенюк Э.Л. Информационная культура общества и прогресс информатики // НТИ. – Сер. 1, № 7. – 1994.

Сивальнева Т., Жалнин М. Корпоративная культура в системе категорий экономической науки // Управление персоналом. – 2007. – № 18. – С. 53–54.

Сидоренко Е.В. Методы математической обработки в психологии. – СПб.: ООО «Речь», 2004. – 350 с.

Симоненко С.И. Изменение в корпоративной культуре с точки зрения социальной психологии // Управление человеческим потенциалом. – 2010. – № 4. – С. 272–276.

Смирнова И.А. Корпоративная культура организации: психолого-акмеологические основы формирования и развития корпоративной культуры организации: учеб. пособие. – М.: КДУ, 2009. – 194 с.

Солодова Н.Г. Корпоративная культура и трудовая комфортность работников в условиях организационных преобразований // Управление развитием персонала. – 2007. – № 1 (09). – С. 54–55.

Спивак В.А. Корпоративная культура. – СПб.: Питер, 2001. – 416 с.

Стадник А. Интеграция корпоративных культур // Управление компанией. – 2004. – № 3. – С. 69–70.

Староверов О., Алехина О. «Обучающийся» подход к развитию культуры организации // Управление персоналом. – 2001. – № 7. – С. 54–57.

Стоянова В.А. Оценка влияния организационной культуры предприятия на эффективность производственной деятельности // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 1. – С. 3–9.

Тарасенко В. Управление по ценностям как инструмент корпоративного управления // Отдел кадров. – 2002. – № 5. – С. 5–18.

Таусенд Р. Секреты управления, или Как удержать компанию от подавления инициативы людей и снижения прибыли. – М.: Интерконтакт, 1991. – 91 с.

Тевене М. Культура предприятия / пер.с франц. под ред. В.А. Спивака. – 3-е изд. – СПб.: ИД «Нева», 2003. – 128 с.

Тесакова Н.В. Миссия и корпоративный кодекс. – М.: РИП-холдинг, 2003. – 188 с.

Тощенко Ж.Т., Могутнова Н.Н. Новый взгляд на понятие «корпоративная культура» // Социс. – 2005. – № 4. – С. 130–136.

Уотерман Р. Фактор обновления: как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. – М.: Прогресс, 1998. – 432 с.

Федотова В.Г. Типология культур // Культура: теории и проблемы / сост. Э.В. Гирусов, П.С. Гуревич, Т.Ф. Кузнецова, В.М. Межуев и др. – М.: Наука, 1995. – С. 255–277.

Фернхэм А. Психология поведения на работе: индивид и организации. – Сайкологджи Пресс, 1997. – 722 с.

Флиер А.Н. Культурология для культурологов. – М.: Академический проект, 2000. – 496 с.

Хангельдиева И.Г. О понятии «информационная культура» // Информационная культура личности: прошлое, настоящее, будущее: Междунар. науч. конф.: тез. докл. – Краснодар–Новороссийск, 23–25 сент. 1993 г. – Краснодар, 1993. – 490 с.

Харрисон С. Корпоративная культура и ее роль в развитии компании // Корпоративная культура. – 2007. – № 5. – С. 24–29.





Чебунин В. Хотите закрыть бизнес – не замечайте корпоративную культуру // Управление персоналом. – 2011. – № 17. – С. 20–29.

Шабельников И.В. Использование материального стимулирования в задании векторов поляризации корпоративной культуры // Журнал практического психолога. – 2005. – № 2. – С. 59–73.

Шварц Ш. Культурные ценностные ориентации: природа и следствия национальных различий // Психология. Журнал Высшей Школы Экономики. – 2008. – Т. 5, № 2. – С. 37–67.

Шупбах Э. Корпоративная культура: сырая глина или камень // Управление персоналом. – 2012. – № 10. – С. 66–69.

Щербина С.В. Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции // Социологические исследования. – 1996. – № 7. – С. 47–55.

Эггертссон Т. Экономическое поведение и институты / пер. с англ. – М.: Дело, 2001. – 408 с.

Юрасов И. Корпоративная культура на местах // Управление компанией. – 2006. – № 5. – С. 51–54.

### **Иностранная литература**

Acroff R. The Democratic Corporation. – N.V., 1994.

Yeung A.C.L., Kee-hung Lai, Yee R.W.Y. Organizational learning, innovativeness, and organizational performance: a qualitative investigation // International Journal of Production Research. – 2007. – Vol. 45, Iss. 11.

Bashkirova E.I. Transformation of the Values of Russian Society // Russian Social Science Review. – Jan–Feb 2003. – Vol. 44, № 1.

Benedict R. Patterns of Culture. – Boston; N.Y.: Houghton Mifflin Company, 1934.

Brown R. Organizational Culture. – London: Pitman Publishing, 1995.

Calori R., Sarnin Ph., Corporate Culture and Economic Performance: A French Study, Organization Studies 1991 12: 049-074.

Camerer C., Versalainen A. The Economic efficiency of corporate culture // Strategic Management Journal. – 1988.

Davis S.M. Managing Corporate Culture. – Cambridge, 1986.

Deal T., Kennedy A. Corporate Culture: The Rites of Corporate life. Reading. – Addison–Wisley, 1983.

Deal T.E., Kennedy A.A. Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life. – Cambridge (MA), Perseus Publishing, 2000.

Eldridge J., Crombie A. A sociology of organization. – London: Allen & Unwin, 1974.

Garmendia José A., The Impact of Corporate Culture on Company Performance, Current Sociology November 2004 52: 1021-1038.

Gorshkov M.K. The Sociological Measurement of the Russian Mentality // Sociological Research. – Jan–Feb 2010. – Vol. 49, № 1. – P. 15–40.

Hang-Yue Ngo, Raymond Loi, Human resource flexibility, organizational culture and firm performance: an investigation of multinational firms in Hong Kong // The International Journal of Human Resource Management. – 2008. – Vol. 19, iss. 9.

Harris P.R., Moran R.T. Managing Cultural Differences. – Houston, Gulf publishing company, 1993. – P. 206–211.

Hofstede G.H. Cultures and Organizations: Software of The Mind. – N.Y.: McGraw Hill, 1997.

Holmstrom B.R., Ricart i Costa J. Managerial Incentives and Capital Management

The International Journal of Human Resource Management. – 2011. – Vol. 22, iss. 7.

Kilmann R.H., Saxton MJ. Issues in Understanding and Changing Culture // California Management Review. – Winter, 1986.



Kotrba M L., Gillespie A.M., Schmidt M.A., Smerek E.R., Ritchie A.S., Denison R Daniel. Do consistent corporate cultures have better business performance? Exploring the interaction effects, Human Relations February 2012 65: 241-262.

Kreps D.M. Corporate Culture and Economic Theory. In: J.E. Alt and K.A. Shepsle, eds., Perspectives on Positive Political Economy, 90-143. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. – P. 117.

Kroeber A., Kluckhohn C. Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions. – N.Y., 1963. – P. 357.

McLean A., Marshall J. Intervening in cultures, working paper. – University of Bath, 1993.

Ogbonna E., Harris L.C. Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies // The International Journal of Human Resource Management. – 2011. – Vol. 11, iss. 4.

Ott J.S. The Organizational Culture Perspective. Belmont, California: Dorsey Press, 1989.

Ouchi W.G. Theory «Z»: How American business can meet the Japanese challenge. – Reading, MA: Addison-Wesley, 1981.

Sathe V. Culture and Related Corporate Realities. – Richard D. Irvin, Inc., 1985.

Schein E.N. The corporate culture survival guide: sense and nonsense about culture change. Organizations & People. – 2000. – Vol. 7, № 2.

Schelling T.C. The Strategy of Conflict. Cambridge: Harvard University Press. 1960.

Schwartz H., Davis S. Matching Corporate Culture and Business Strategy // Organizational Dynamics. – Summer, 1981.

Smircich L. Concepts of Culture and Organizational Analysis // Administrative Science Quarterly. – 1983. – № 28.

Stottinger B., Holzmuller H. Cross-national stability of an export performance model – A comparative study // Management intern. rev. – Wiesbaden, 2001. – Vol. 41, № 1.

Trompenaars F., Hampden-Turner C. Riding the waves of culture. – London, Nicholas Brealey Publishing, 2003.

Van De Voorde K., Van Veldhoven M., Paauwe J., Time precedence in the relationship between organizational climate and organizational performance: a cross-lagged study at the business unit level // The International Journal of Human Resource Management. – 2010. – Vol. 21, iss. 10.

Wu Jay Y. A general behavior model and new definitions of organizational cultures // Journal of Socio-Economics. – 2008. – Vol. 37, iss. 6.

*Электронные ресурсы*

Аузан А.А. и др. Культурные факторы модернизации [Электронный ресурс] / А.А. Аузан, А.Н. Архангельский, П.С. Лунгин, В.А. Найшуль. – Стратегия 2020. – URL: <http://www.strategy-2020.ru>.

Институт корпоративной культуры [Электронный ресурс]. – URL: <http://corpulture.ru/content/klassifikatsiya-tipologii-organizatsionnoi-kultury>.

Латова Н.В., Латов Ю.В. Вестернизируется ли ментальность молодых россиян? (Анализ по методике Г. Хофстеда.): матер. Междунар. науч. конф. ГУ-ВШЭ по проблемам развития экономики и общества [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.hse.ru>.

Новокшенов М.В. Лекции «Основы информационной культуры» [Электронный ресурс]. – URL: <http://inficqwer.in567/novok/htm>.

Организационная культура и управление результативностью [Электронный ресурс]. – URL: [www.tpprf.ru/img/uploaded/2005110916275234](http://www.tpprf.ru/img/uploaded/2005110916275234).

### Специализированные Интернет - сайты по вопросам организационного поведения

1. [www.amr.ru](http://www.amr.ru) (Ассоциация менеджеров России)



2. [www.3interscience.wiley.com/cgi-bin/jhome/469](http://www.3interscience.wiley.com/cgi-bin/jhome/469) (сайт журнала Journal of Organizational Behavior)
3. [www.sciencedirect.com/science/journal/0745978](http://www.sciencedirect.com/science/journal/0745978) (сайт Organizational Behavior and Human Decision Process)
4. <http://bernard.pitzer.edu/~obts> (сайт журнала Общества преподавателей организационного поведения Journal of Management Education)
5. [www.obweb.org](http://www.obweb.org) (сайт отделения организационного поведения Академии менеджмента США – Organizational Behavior Division)
6. [www.ethicalcorp.org](http://www.ethicalcorp.org) (Этическая корпорация)
7. [www.psyedu.ru/main.php](http://www.psyedu.ru/main.php) (сайт журнала «Психологическая наука и образование»)
8. <http://www.ht.ru> (сайт Научно-производственного центра «Гуманитарные технологии»)
9. <http://www.hrm.ru> (сайт сообщества менеджеров по работе с персоналом)
10. : <http://www.idc.com.tw/files.km.htm> (Investments to knowledge management; IDC)
11. Федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент»  
Подраздел: Управление человеческими ресурсами: <http://www.ecsocman.edu.ru>
- 12.

## 9. Образовательные технологии

В рамках семинарских занятий используются презентации, групповая работа и проектная деятельность, обсуждение, деловые игры, проведение дебатов, разбор кейсов и деловых ситуаций.

### Методические рекомендации преподавателю

Для закрепления материала имеет смысл чередовать лекционное изложение тем курса с практическими занятиями. При подготовке к данному курсу необходимо четко определить предметную специфику данного курса, в связи с чем обращать особое внимание на организацию как объект управления. Необходимо подчеркивать преемственность различных школ и направлений в теории организации и организационном поведении, обсуждать историко-экономические и ситуационные условия их появления и развития.

### Методические указания студентам

Подготовку к семинарским занятиям необходимо начинать с общего знакомства с изучаемым подходом или школой. Кроме того, при подготовке следует обращать внимание на исторические условия формирования изучаемого подхода или школы. Для формирования целостного представления о данной дисциплине студенту следует регулярно обращаться к полному конспекту лекций.

В процессе подготовки к экзамену особое внимание следует уделить тем вопросам, которые не нашли отражение в лекционном курсе. При этом целесообразно использовать как базовый учебник, так и новую литературу по предмету, принимать активное участие в деловых играх по моделированию реальных ситуаций.

## 10. Оценочные средства для текущего контроля и аттестации студента

### 10.1. Тематика заданий текущего контроля

Тематика Контрольной работы - Студенты осуществляют диагностику организационных конфликтов

### 10.2. Вопросы для оценки качества освоения дисциплины

- 1.



1. Полисемантичность понятия «организационная культура»
2. Классификация организационной культуры.
3. Структура организационной культуры по Э. Шейну.
4. Подходы к структурированию организационной культуры.
5. Подходы к типологизации организационной культуры: типология Р.Куинна, К. Камерона, Г. Харисона, типология по приоритету сокращаемых транзакционных издержек и т.д.
6. Подходы к изучению организационной культуры: институциональный, системно-синергетический и т.д.
7. Фрактальная концепция организационной культуры
8. Миссия, ценности, правила и нормы поведения, механизмы принуждения к реализации норм.
9. Контрактное поле предприятия
10. Институт организационной культуры: социальная и функциональная культура.
11. Характеристика организационной контрактации в рамках социальной культуры
12. Характеристика организационной контрактации в рамках функциональной культуры
13. Матрица соотношения социальной и функциональной культуры
14. Уровневая когерентность организационной культуры.
15. Содержательная когерентность организационной культуры
16. Алгоритмы формирования социальной и функциональной культур
17. Институциональный дизайн социальной культуры.
18. Институциональный дизайн функциональной культуры.
19. Изменение организационной культуры: эволюционной, квазиэволюционной и радикальный варианты.
20. Характеристики лидерской компоненты в процессе формирования содержательных характеристик организационной культуры.
21. Мотивация и организационная культура.
22. Коммуникативные особенности различных типов организационной культуры.
23. Организационная культура и организационная структура.
24. Организационная символика предприятия.
25. Репутация предприятия.
26. Морально-психологический климат в коллективе.
27. Оценка эффективности организационной культуры.

### **10.3. Примеры заданий итогового контроля**

1. Ядро организационной культуры составляют:
  - А) ценности
  - Б) нормы и правила поведения
  - В) механизмы обеспечения выполнения норм и правил
  - Г) все ответы верны
2. Производители товаров народного потребления, как правило, предпочитают (несколько ответов):
  - А) миссии «Национальная идея»
  - Б) миссии совершенствования
  - В) миссии «Рекламная акция»
  - Г) элитарные миссии
3. Юмор, ориентированный на сокращение социальной дистанции – это:
  - А) аффилиативный юмор



- Б) агрессивный юмор  
В) самоуничижительный юмор  
Г) самоусиливающийся юмор
4. Истории «Трамплин» должны (несколько ответов):  
А) иметь счастливое окончание  
Б) базироваться на реальных событиях  
В) не использовать деталей  
Г) использовать деталей в меру
5. Система стимулирования и мотивации, скорее всего, может быть отнесена к:  
А) механизмам разъяснения норм и правил  
Б) механизмам трансляции норм и правил  
В) механизмам принуждения к исполнению норм и правил  
Г) нет верного ответа
6. Выделите особенности среды, в которой функционируют российские предприятия (несколько ответов):  
А) высокий уровень образования большинства работников, который сочетается с высоким душевым доходом  
Б) сочетание неэластичного спроса на труд при эластичности размера заработных плат  
В) очень высокая дистанция власти в обществе  
Г) высокий уровень доверия в обществе.
7. Ритуалы, ориентированные на введение в организацию новичков, трансляцию им важных ценностей, норм и принципов взаимодействия, называются:  
А) поощряющими  
Б) инициирующими  
В) ритуалами высвобождения  
Г) ритуалы перехода

## 11. Порядок формирования оценок по дисциплине

Преподаватель оценивает работу студентов на семинарских занятиях: учитывается правильность и полнота изложения материала, умение выразить свое отношение, проанализировать и сделать выводы, умение правильно прокомментировать ситуацию и решить. Оценка по 10-ти балльной шкале за работу на семинарских занятиях определяется перед промежуточным и итоговым контролем и называется –  $O_{аудиторная}$ . и выставляется в рабочую ведомость

Оценка самостоятельной работы студентов при подготовке к лекционным занятиям выставляется на основе оценки за тест. Оценки за самостоятельную работу студента преподаватель выставляет в рабочую ведомость. Оценка по 10-ти балльной шкале за самостоятельную работу определяется перед промежуточным или завершающим контролем -  $O_{сам}$ .

Накопленная оценка по дисциплине рассчитывается по формуле:

$$O_{накопленная} = 0.25 * O_{текущий} + 0.5 * O_{аудиторная} + 0.25 * O_{сам}.$$



$$O_{сам.} = I * O_{тесты}$$

где  $O_{текущий}$  рассчитывается как взвешенная сумма всех форм текущего контроля, предусмотренных в ОУП

$$O_{текущий} = I * O_{домашнее задание}$$

Способ округления накопленной оценки текущего контроля - в пользу студента.

В диплом выставляется результирующая оценка по учебной дисциплине.

$$O_{результ} = 0.6 * O_{накопл} + 0.4 * O_{экз}$$

Способ округления результирующей оценки по учебной дисциплине – в пользу студента.

На передаче студенту не предоставляется возможность получить дополнительный балл для компенсации оценки за текущий контроль.

## 12. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 12.1. Базовые учебники:

- Адизес И.К. Управляя изменениями / И.К.Адизес. – СПб.: Питер, 2008. – 340 с.  
Исопескуль О.Ю. Управление организационной культуры – М.: Издательский дом «Наука», 2012.- 416 с.

### 12.2. Основная литература

- Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. М., Инфра-М, 2010.  
Шейн Э.Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.

### 12.3. Дополнительная литература

- Базаров Т. Культура организации // Бюллетень финансовой информации. – 1996. – № 11 (18). – С. 19–22.  
Барсукова С.Ю. Неформальная экономика и система ценностей россиян // Социологические исследования. – 2001. – № 1. – С. 57–62.  
Баталов В. Фактор Ф-памяти в корпоративном развитии // Корпоративная культура. – 2007. – № 3. – С. 33–35.  
Бекарев А.М., Пак Г.С. Организационная культура как многомерный феномен // Личность. Культура. Общество. – 2011. – Т. 13, вып. 1 (61–62). – С. 120–126.  
Блинов А.О. Совершенствование корпоративной культуры предприятия авиационной промышленности на основе управления лояльностью человеческих ресурсов // Управление персоналом. – 2012. – № 12. – С. 29–31.  
Быков В., Пичко Н. Корпоративная культура в системе социально-трудовых отношений // Общество и экономика. – 2009. – № 3. – С. 136–144.  
Варнеке Х.Ю. Революция в предпринимательской культуре. Фрактальное предприятие / пер. с нем.яз. – М.: МАИК «Наука/Интерпериодика», 1999. – 280 с.  
Галкина Т. Организационные изменения: чем может помочь организационная культура // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – № 3. – С. 38–43.  
Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли. – М.: ЭКСМО-Пресс, 2003. – 480 с.



Грошев И.В. и др. Организационная культура: учеб. пособие для студ. вузов, обучающихся по специальности 061100 «Менеджмент организации» / И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 288 с.

Данилова Е., Тарарухина М. Российская производственная культура в параметрах Г. Хофштеда // Экономические и социальные перемены. Мониторинг общественного мнения. – 2003. – № 3. – С. 53–64.

Емельянов Ю. Информационная и коммуникационная культура в компании // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – № 10.

Емельянов Ю., Хачатурян А. Корпоративная культура как «формула успеха» бизнес-организации // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 1. – С. 23–33.

Ерасов Б.С. Социальная культурология. – М.: Аспект Пресс, 2000. – 591 с.

Ерастова А., Салимова Т. Формирование понятия организационной культуры, ориентированной на качество // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 2. – С. 98–106.

Зайцева Т.В., Снежко С.В. Влияние неформальных отношений на лояльность персонала // Социология. – 2008. – № 3. – С. 132–142.

Зуева Т.В. и др. Русский фольклор / Т.В. Зуева, Б.П. Кирдан. – М.: Флинта; Наука, 2002. – 404 с.

Имамбаев Н. Правильное формирование «правильной» организационной культуры // Управление компанией. – 2004. – № 3. – С. 54–58.

Камерон К., Куинн Р. Диагностика и измерение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.

Капитонов Э.А. и др. Корпоративная культура: теория и практика / Э.А. Капитонов, Г.П. Зинченко, А.Э. Капитонов. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2005. – 352 с.

Катунина И.В. Развитие методологии управления человеческими ресурсами на основе системно-синергетического подхода // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 2. – С. 3–10.

Кетс де Врис М. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта / пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 400 с.

Козлов В.В., Козлова А.А. Корпоративная культура: «костюм» успешного бизнеса // Управление персоналом. – 2000. – № 11. – С. 35–38.

Козлов В.В., Козлова А.А. Управление конфликтом. – М.: Эксмо, 2004. – 80 с.

Короткевич А.В. Корпоративная культура как основа репутационного капитала: методология построения, новые методы и формы воздействия // Маркетинг и маркетинговое исследование. – 2008. – № 4. – С. 300–311.

Коротков Э. Управление человеческим капиталом: эффективность, деловая репутация, креативный потенциал // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – № 10.

Крымчанинова М.В. Образ организации как фактор воздействия на ее культуру // Управление персоналом. – 2004. – № 19. – С. 54–57.

Куликов Ю.А. Организационная культура и система менеджмента качества // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – № 3. – С. 5–11.

Кунде Й. Корпоративная религия. Создание сильной компании с яркой индивидуальностью и корпоративной душой. – Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге. – 2002. – 272 с.

Лаврова О.В. Бессознательное организации // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 2. – С. 131–139.

Лебедева Н.М., Татарко А.Н. Культура как фактор общественного прогресса. – М.: Юстицинформ, 2009. – 408 с.

Липатов С.А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики // Вестник МГУ. – Сер. 14. Психология. – 1997. – № 4. – С. 55–65.



- Лотман Ю.М. Семиосфера. – СПб.: Искусство-СПб, 2000. – 704 с.
- Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию. – М.: Дело, 2001. – 448 с.
- Магун В.С., Руднев М.Г. Базовые ценности россиян в европейском контексте // Общественные науки и современность. – 2010. – № 3. – С. 5–22.
- Маслов Д., Роше Г. Корпоративная переоценка ценностей // Управление персоналом. – 2006. – № 9. – С. 22–25.
- Мацумото Д. Психология и культура. – СПб.: Прайм-Еврознак, 2002. – 416 с.
- Медведева Е.А. Основы информационной культуры // Социс. – 1994. – № 11. – С. 52–59.
- Мединцев В.А. Модель культурного пространства лица // Горизонты образования. – 2010. – № 2. – С. 75–83.
- Мерзликина Г.С., Агиевич Т.Г. Организационная культура как ключевой фактор развития внутрифирменного предпринимательства // Региональная экономика: теория и практика. – 2009. – № 1. – С. 11–14.
- Мерсер Д. ИБН: Управление в самой преуспевающей корпорации мира. – М.: Прогресс, 1991. – 453 с.
- Михельсон-Ткач В.Л., Скляр Е.Н. Процесс согласования ценностей: проблемы и оценка // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 1. – С. 71–77.
- Моден Я. «Тоета»: методы эффективного управления. – М.: Экономика, 1989. – 215 с.
- Муратов А. Гармонизация законов и миссии организации // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – № 9. – С. 15–22.
- Мурзина И.Я. Региональная культура как предмет философско-культурологического исследования // Известия Уральского государственного университета. – 2004. – № 29. – С. 86–97.
- Наумов О.Н. Хофстидово измерение России (влияние национальной культуры на ведение бизнеса) // История управленческой мысли: матер. конф. – М., 1998. – № 3. – С. 70–103.
- Немцов Э.Ф. Организационная культура и электронная почта // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 2. – С. 118–126.
- Новичкова М.В. Опыт мотивации работников в аспекте организационной культуры российских компаний // Мотивация и оплата труда. – 2008. – № 2. – С. 110–117.
- Олдхэм Д. Культура организации. – М.: Инфра-М, 1991. – 527 с.
- Орлова Э.А. Введение в социальную и культурную антропологию. – М.: Изд-во МГИК, 1994. – 214 с.
- Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний. – М., Прогресс, 1986 – 418 с.
- Погребняк В.А. Культура организации как объект регулярного управления // Вопросы управления предприятием. – 2005. – № 1 (13) – С. 54–59.
- Попов Б. Формирование корпоративной культуры // Управление персоналом. – 2007. – № 4. – С. 61–63.
- Пригожин А.И. Организационная культура и ее преобразование // Общественные науки и современность. – 2003. – № 5. – С. 12–23.
- Пригожин А.И. Деловая культура: сравнительный анализ // Социологические исследования. – 1995. – № 9. – С. 74–80.
- Пригожин А.И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим. – М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2010. – 432 с.
- Сбитнев А.В. Структура и мотивы формирования корпоративной культуры // Менеджмент сегодня. – 2006. – № 4. – С. 226–239.
- Семенов Ю.Г. Организационная культура в контексте гуманитарных технологий // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 2. – С. 127–130.





Семенова Т. Корпоративная культура – это не зал ожидания ж/д вокзала // Управление персоналом. – 2011. – № 19. – С. 64–71.

Семеновкер Б.А. Информационная культура: от папируса до компактных оптических дисков, Библиография. – 1994. – № 1. – С. 11–13.

Семенюк Э.Л. Информационная культура общества и прогресс информатики // НТИ. – Сер. 1, № 7. – 1994.

Сивальнева Т., Жалнин М. Корпоративная культура в системе категорий экономической науки // Управление персоналом. – 2007. – № 18. – С. 53–54.

Сидоренко Е.В. Методы математической обработки в психологии. – СПб.: ООО «Речь», 2004. – 350 с.

Симоненко С.И. Изменение в корпоративной культуре с точки зрения социальной психологии // Управление человеческим потенциалом. – 2010. – № 4. – С. 272–276.

Смирнова И.А. Корпоративная культура организации: психолого-акмеологические основы формирования и развития корпоративной культуры организации: учеб. пособие. – М.: КДУ, 2009. – 194 с.

Солодова Н.Г. Корпоративная культура и трудовая комфортность работников в условиях организационных преобразований // Управление развитием персонала. – 2007. – № 1 (09). – С. 54–55.

Спивак В.А. Корпоративная культура. – СПб.: Питер, 2001. – 416 с.

Стадник А. Интеграция корпоративных культур // Управление компанией. – 2004. – № 3. – С. 69–70.

Староверов О., Алехина О. «Обучающийся» подход к развитию культуры организации // Управление персоналом. – 2001. – № 7. – С. 54–57.

Стоянова В.А. Оценка влияния организационной культуры предприятия на эффективность производственной деятельности // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 1. – С. 3–9.

Тарасенко В. Управление по ценностям как инструмент корпоративного управления // Отдел кадров. – 2002. – № 5. – С. 5–18.

Таусенд Р. Секреты управления, или Как удержать компанию от подавления инициативы людей и снижения прибыли. – М.: Интерконтакт, 1991. – 91 с.

Тевене М. Культура предприятия / пер.с франц. под ред. В.А. Спивака. – 3-е изд. – СПб.: ИД «Нева», 2003. – 128 с.

Тесакова Н.В. Миссия и корпоративный кодекс. – М.: РИП-холдинг, 2003. – 188 с.

Тощенко Ж.Т., Могутнова Н.Н. Новый взгляд на понятие «корпоративная культура» // Социс. – 2005. – № 4. – С. 130–136.

Уотерман Р. Фактор обновления: как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. – М.: Прогресс, 1998. – 432 с.

Федотова В.Г. Типология культур // Культура: теории и проблемы / сост. Э.В. Гирусов, П.С. Гуревич, Т.Ф. Кузнецова, В.М. Межуев и др. – М.: Наука, 1995. – С. 255–277.

Фернхэм А. Психология поведения на работе: индивид и организации. – Сайкологджи Пресс, 1997. – 722 с.

Флиер А.Н. Культурология для культурологов. – М.: Академический проект, 2000. – 496 с.

Хангельдиева И.Г. О понятии «информационная культура» // Информационная культура личности: прошлое, настоящее, будущее: Междунар. науч. конф.: тез. докл. – Краснодар–Новороссийск, 23–25 сент. 1993 г. – Краснодар, 1993. – 490 с.

Харрисон С. Корпоративная культура и ее роль в развитии компании // Корпоративная культура. – 2007. – № 5. – С. 24–29.

Чебунин В. Хотите закрыть бизнес – не замечайте корпоративную культуру // Управление персоналом. – 2011. – № 17. – С. 20–29.



- Шабельников И.В. Использование материального стимулирования в задании векторов поляризации корпоративной культуры // Журнал практического психолога. – 2005. – № 2. – С. 59–73.
- Шварц Ш. Культурные ценностные ориентации: природа и следствия национальных различий // Психология. Журнал Высшей Школы Экономики. – 2008. – Т. 5, № 2. – С. 37–67.
- Шупбах Э. Корпоративная культура: сырая глина или камень // Управление персоналом. – 2012. – № 10. – С. 66–69.
- Щербина С.В. Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции // Социологические исследования. – 1996. – № 7. – С. 47–55.
- Эггертссон Т. Экономическое поведение и институты / пер. с англ. – М.: Дело, 2001. – 408 с.
- Юрасов И. Корпоративная культура на местах // Управление компанией. – 2006. – № 5. – С. 51–54.
- Acroff R. The Democratic Corporation. – N.V., 1994.
- Yeung A.C.L., Kee-hung Lai, Yee R.W.Y. Organizational learning, innovativeness, and organizational performance: a qualitative investigation // International Journal of Production Research. – 2007. – Vol. 45, Iss. 11.
- Bashkirova E.I. Transformation of the Values of Russian Society // Russian Social Science Review. – Jan–Feb 2003. – Vol. 44, № 1.
- Benedict R. Patterns of Culture. – Boston; N.Y.: Houghton Mifflin Company, 1934.
- Brown R. Organizational Culture. – London: Pitman Publishing, 1995.
- Calori R., Sarnin Ph., Corporate Culture and Economic Performance: A French Study, Organization Studies 1991 12: 049-074.
- Camerer C., Versalainen A. The Economic efficiency of corporate culture // Strategic Management Journal. – 1988.
- Davis S.M. Managing Corporate Culture. – Cambridge, 1986.
- Deal T., Kennedy A. Corporate Culture: The Rites of Corporate life. Reading. – Addison-Wisley, 1983.
- Deal T.E., Kennedy A.A. Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life. – Cambridge (MA), Perseus Publishing, 2000.
- Eldridge J., Crombie A. A sociology of organization. – London: Allen &Unwin, 1974.
- Garmendia José A., The Impact of Corporate Culture on Company Performance, Current Sociology November 2004 52: 1021-1038.
- Gorshkov M.K. The Sociological Measurement of the Russian Mentality // Sociological Research. – Jan–Feb 2010. –Vol. 49, № 1. – P. 15–40.
- Hang-Yue Ngo, Raymond Loi, Human resource flexibility, organizational culture and firm performance: an investigation of multinational firms in Hong Kong // The International Journal of Human Resource Management. – 2008. – Vol. 19, iss. 9.
- Harris P.R., Moran R.T. Managing Cultural Differences. – Houston, Gulf publishing company, 1993. – P. 206–211.
- Hofstede G.H. Cultures and Organizations: Software of The Mind. – N.Y.: McGraw Hill, 1997.
- Holmstrom B.R., Ricart i Costa J. Managerial Incentives and Capital Management The International Journal of Human Resource Management. – 2011. – Vol. 22, iss. 7.
- Kilmann R.H., Saxton MJ. Issues in Understanding and Changing Culture // California Management Review. – Winter, 1986.
- Kotrba M L., Gillespie A.M., Schmidt M.A., Smerek E.R., Ritchie A.S., Denison R Daniel. Do consistent corporate cultures have better business performance? Exploring the interaction effects, Human Relations February 2012 65: 241-262.



Kreps D.M. Corporate Culture and Economic Theory. In: J.E. Alt and K.A. Shepsle, eds., Perspectives on Positive Political Economy, 90-143. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. – P. 117.

Kroeber A., Kluckhohn C. Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions. – N.Y., 1963. – P. 357.

McLean A., Marshall J. Intervening in cultures, working paper. – University of Bath, 1993.

Ogbonna E., Harris L.C. Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies // The International Journal of Human Resource Management. – 2011. – Vol. 11, iss. 4.

Ott J.S. The Organizational Culture Perspective. Belmont, California: Dorsey Press, 1989.

Ouchi W.G. Theory «Z»: How American business can meet the Japanese challenge. – Reading, MA: Addison-Wesley, 1981.

Sathe V. Culture and Related Corporate Realities. – Richard D. Irvin, Inc., 1985.

Schein E.N. The corporate culture survival guide: sense and nonsense about culture change. Organizations & People. – 2000. – Vol. 7, № 2.

Schelling T.C. The Strategy of Conflict. Cambridge: Harvard University Press. 1960.

Schwartz H., Davis S. Matching Corporate Culture and Business Strategy // Organizational Dynamics. – Summer, 1981.

Smircich L. Concepts of Culture and Organizational Analysis // Administrative Science Quarterly. – 1983. – № 28.

Stottinger B., Holzmuller H. Cross-national stability of an export performance model – A comparative study // Management intern. rev. – Wiesbaden, 2001. – Vol. 41, № 1.

Trompenaars F., Hampden-Turner C. Riding the waves of culture. – London, Nicholas Brealey Publishing, 2003.

Van De Voorde K., Van Veldhoven M., Paauwe J., Time precedence in the relationship between organizational climate and organizational performance: a cross-lagged study at the business unit level // The International Journal of Human Resource Management. – 2010. – Vol. 21, iss. 10.

Wu Jay Y. A general behavior model and new definitions of organizational cultures // Journal of Socio-Economics. – 2008. – Vol. 37, iss. 6.

#### *Электронные ресурсы*

Аузан А.А. и др. Культурные факторы модернизации [Электронный ресурс] / А.А. Аузан, А.Н. Архангельский, П.С. Лунгин, В.А. Найшуль. – Стратегия 2020. – URL: <http://www.strategy-2020.ru>.

Институт корпоративной культуры [Электронный ресурс]. – URL: <http://corpulture.ru/content/klassifikatsiya-tipologii-organizatsionnoi-kultury>.

Латова Н.В., Латов Ю.В. Вестернизируется ли ментальность молодых россиян? (Анализ по методике Г. Хофстеда.): матер. Междунар. науч. конф. ГУ-ВШЭ по проблемам развития экономики и общества [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.hse.ru>.

Новокшенов М.В. Лекции «Основы информационной культуры» [Электронный ресурс]. – URL: <http://inficqwer.in567/novok/.htm>.

Организационная культура и управление результативностью [Электронный ресурс]. – URL: [www.tpprf.ru/img/uploaded/2005110916275234](http://www.tpprf.ru/img/uploaded/2005110916275234).

#### **12.4. Справочники, словари, энциклопедии**

Щербина В.В. Социальные теории организаций. Словарь-справочник. М., 2000

#### **12.5. Программные средства**

Для успешного освоения дисциплины, студент использует следующие программные средства:

- Microsoft Office или любые аналогичные программы



## **12.6. Дистанционная поддержка дисциплины**

LMS

## **13. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Проектор, видеоаппаратура, доступ к интернет - ресурсам.