

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ПОВОЛЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ



УТВЕРЖДАЮ
Декан ФУП

УТВЕРЖДАЮ /Н.И. Ларионова/
(Ф.И.О. декана (директора института))

11.03.2024 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

М.1.1.7 Управление организационной культурой, конфликтами и стрессами

(код и наименование дисциплины по учебному плану)

Направление подготовки
(специальность)

38.04.03 Управление персоналом

Квалификация выпускника

Магистр

(бакалавр/магистр/специалист)

Программа магистратуры

Стратегическое управление персоналом, кадровая
аналитика и аудит

Курс 2
Семестр 3, 4

Распределение учебного времени

| | | |
|--|---------|-----------------------|
| Трудоемкость по учебному плану | 180 / 5 | часов/зачетных единиц |
| Лекции | 16 | часов |
| Лабораторные работы | - | часов |
| Практические занятия | 30 | часов |
| Иная контактная работа | - | часов |
| Всего контактной работы (без учета экз.) | 46 | часов |
| Контактная работа по экзамену | - | часов |
| Курсовой проект (работа) | - | семестр |
| Самостоятельная работа обучающихся (без учета экз.) | 134 | часов |
| Самостоятельная работа по подготовке к экзамену | - | часов |
| Экзамен | - | семестр |
| Зачет | - | семестр |
| БРК, ДЗ | 4 | семестр |

(год)

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО направления подготовки (специальности) 38.04.03 Управление персоналом

Программу составили:

| | | | |
|--|-----------|-------------|----------------|
| доцент с ученой степенью кандидата наук | УиП | СОГЛАСОВАНО | Е.Г. Букатина |
| (должность) | (кафедра) | | (И.О. Фамилия) |

РАССМОТРЕНА и ОДОБРЕНА на заседании кафедры, за которой закреплена дисциплина
Кафедра управления и права

| | | | |
|---------------------|-------------|----------------|------------------------|
| 02.02.2024 | протокол № | 4 | (наименование кафедры) |
| (дата) | | | |
| Заведующий кафедрой | СОГЛАСОВАНО | Т.В. Ялялиева | |
| | | (И.О. Фамилия) | |

Рабочая программа СОГЛАСОВАНА с факультетом (институтом), выпускающей(ими)
кафедрой(ами).
СООТВЕТСТВУЕТ действующей ОП.

| | | |
|---------------------|-------------|----------------|
| Заведующий кафедрой | СОГЛАСОВАНО | Т.В. Ялялиева |
| | | (И.О. Фамилия) |

Председатель методической комиссии факультета (института), в который входит
выпускающая кафедра

| | |
|-------------|----------------|
| СОГЛАСОВАНО | С.В. Краснова |
| | (И.О. Фамилия) |

Эксперт(ы): Сысорова Татьяна Владимировна, начальник отдела кадров ГБУ РМЭ
«Республиканский клинический госпиталь ветеранов войн»
Рабочая программа проверена и зарегистрирована в УМЦ 12.03.2024 г.
Специалист учебно-методического центра СОГЛАСОВАНО /Т.А. Смирнова/

Раздел 1. ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью освоения дисциплины является достижение планируемых результатов обучения, соответствующих установленным в ОПОП индикаторам достижения компетенций:

| Код и наименование компетенции | Код и наименование индикатора достижения компетенции | Результаты обучения |
|---|---|--|
| 1. УК-5 Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия | УК-5.1 Выстраивает социальное профессиональное взаимодействие с учетом особенностей основных форм научного и религиозного сознания, деловой и общей культуры представителей других этносов и конфессий, различных социальных групп. | знания: базовых основ о социальном профессиональном взаимодействии с учетом особенностей основных форм научного и религиозного сознания, деловой и общей культуры представителей других этносов и конфессий, различных социальных групп. умения: определять и формулировать основные задачи с учетом особенностей основных форм научного и религиозного сознания, деловой и общей культуры представителей других этносов и конфессий, различных социальных групп. навыки: владеть технологиями поддержания социального профессионального взаимодействия с представителями других этносов и конфессий, различных социальных групп. |
| | УК-5.2 Обеспечивает создание недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач. | знания: приемов и методов по созданию недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач. умения: всесторонне рассматривать и оценивать недискриминационную среду взаимодействия при выполнении профессиональных задач. навыки: владения современными технологиями взаимодействия при выполнении профессиональных задач. |
| 2. ОПК-3 Способен разрабатывать и обеспечивать реализацию стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамической среде и оценивать их социальную и экономическую эффективность | ОПК-3.1 Разрабатывает и обеспечивает реализацию стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамической среде | знания: основных технологий управления персоналом организации в динамической среде умения: определять и формулировать задачи, принципы и стандарты построения в динамической среде, соответствуя технологиям управления персоналом организации навыки: взаимодействия в группе и реализации стратегии, политик и технологий управления персоналом организации |
| | ОПК-3.2 Оценивает социальную и экономическую эффективность HR-технологий | знания: приемов и методов по оценке социально-экономической эффективности HR-технологий умения: всесторонне рассматривать и оценивать задачи повышения социальной и экономической эффективности HR-технологий навыки: понимания социальной значимости своей профессии через эффективность HR-технологий |

Раздел 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина относится к обязательной части ОПОП.

Дисциплина является обязательной

Для продолжения формирования заявленных компетенций необходимы знания предшествующих дисциплин: Современные коммуникативные технологии профессионального взаимодействия (УК-5), Технологии рекрутмента (УК-5), Технологии управления развитием персонала (ОПК-3), Разработка стратегии управления персоналом (ОПК-3), Анализ эффективности системы управления персоналом (ОПК-3)

Изучаемая дисциплина является основой для продолжения формирования указанных компетенций в следующих государственной итоговой аттестации в форме: Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы (УК-5), Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы (ОПК-3)

Раздел 3. ОПИСАНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Для формирования заявленных компетенций используются методологические технологии, реализующие деятельностный, личностно-ориентированный, практико-ориентированный подходы.

Основными стратегическими технологиями являются: дискуссионные, лекционные занятия, практические занятия

На достижение конкретных целей обучения направлены применяемые тактические технологии: задания, классическая лекция

Раздел 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

3 семестр

| Виды и темы занятий | Количество часов | Формируемые компетенции |
|--|------------------|-------------------------|
| Основы теории организационной культуры. Элементы организационной культуры.. | 72 | ОПК-3, УК-5 |
| Лекция. Качественные характеристики организационной культуры. Организационная культура как ресурс организации | 2 | |
| Практическое занятие. Типология организационной культуры . Субкультуры в организационной культуре предприятия. | 2 | |
| Лекция. Имидж организации. Репутация компании: сущность, формирование, управление. Символы, обряды, мифы и легенды в компании . | 2 | |
| Практическое занятие. Качественные характеристики организационной культуры. Организационная культура как ресурс организации | 3 | |
| Практическое занятие. Особенности организационной культуры российских предприятий. Основные методы изучения организационной культуры | 2 | |
| Лекция. Миссия как важнейший элемент организационной культуры. Ценности организационной культуры и цели компании | 2 | |
| Лекция. Технологии диагностики организационной культуры. Лидерство и лидеры в системе организационной культуры | 2 | |
| Практическое занятие. Система оценки результативности персонала. Аттестация персонала. | 3 | |

| | |
|--|----|
| Задания для самостоятельной работы, в том числе выполнение проработка конспектов лекций; изучение литературы; подготовка к практическим занятиям, выполнение заданий | 54 |
| Иная контактная работа: | 0 |

4 семестр

| Виды и темы занятий | Количество часов | Формируемые компетенции |
|--|------------------|-------------------------|
| Развитие, предупреждение и урегулирование конфликтов и стрессов | 108 | ОПК-3, УК-5 |
| Лекция. Развитие, предупреждение и урегулирование конфликтов. | 2 | |
| Практическое занятие. Источники конфликтов и стрессов. Конфликты в организации. | 2 | |
| Практическое занятие. Организация и проведение переговорного процесса | 4 | |
| Практическое занятие. Стратегия разрешения конфликтов и стрессов. | 4 | |
| Практическое занятие. Организационный механизм управления конфликтами и стрессами | 2 | |
| Лекция. Нормативное регулирование и роль руководителя в управлении конфликтами | 2 | |
| Лекция. Внутриличные конфликты | 2 | |
| Лекция. Формула конфликта | 2 | |
| Практическое занятие. Формула конфликта | 2 | |
| Практическое занятие. Внутриличные конфликты | 2 | |
| Практическое занятие. Сотрудничество при преодолении конфликтов | 2 | |
| Практическое занятие. Технологии развития, предупреждения и урегулировании конфликтов | 2 | |
| Задания для самостоятельной работы, в том числе выполнение проработка конспектов лекций; изучение литературы; подготовка к практическим занятиям, выполнение заданий | 80 | |
| Иная контактная работа: | 0 | |

Раздел 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Изучение дисциплины Управление организационной культурой, конфликтами и стрессами рекомендуется начать с ознакомления с рабочей программой, ее структурой и содержанием разделов. Учебный материал структурирован, изучение дисциплины осуществляется в тематической последовательности.

Занятия лекционного типа дают систематизированные знания по дисциплине Управление организационной культурой, конфликтами и стрессами, концентрируют внимание на наиболее сложных и важных вопросах. Во время лекционных занятий рекомендуется вести конспектирование учебного материала; обращать внимание на формулировки и категории, раскрывающие суть проблемы, явления или процесса; зафиксировать выводы и практические рекомендации.

Подготовка к **занятиям семинарского типа** включает ознакомление с планом практического занятия; работу с конспектом лекций, выполнение домашнего задания, работу с учебной и учебно-методической литературой, научными изданиями и электронными образовательными ресурсами, рекомендованными рабочей программой дисциплины Управление организационной культурой, конфликтами и стрессами.

Содержание **самостоятельной работы** определяется рабочей программой дисциплины Управление организационной культурой, конфликтами и стрессами, оценочными и методическими материалами, заданиями и указаниями преподавателя. Самостоятельная работа может осуществляться в аудиторной и внеаудиторной формах. Эффективным средством осуществления самостоятельной работы является электронная информационно-образовательная среда университета,

которая обеспечивает доступ к образовательной программе, рабочей программе дисциплины Управление организационной культурой, конфликтами и стрессами, к электронным библиотечным системам, профессиональным базам данных и информационным справочным системам.

Периодичность проведения, формы текущего контроля успеваемости, система оценивания хода освоения дисциплин представлены в рабочей программе.

Формами промежуточной аттестации по дисциплине Управление организационной культурой, конфликтами и стрессами является БРК

Раздел 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Учебно-методическое обеспечение

| №№ п/п | Список используемой литературы | Количество экземпляров печатных изданий, имеющих в библиотеке, или электронный адрес издания (ресурса) в сети Интернет |
|---|--|---|
| УЧЕБНЫЕ, УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ И НАУЧНЫЕ ИЗДАНИЯ | | |
| 1. | Организационная культура [Текст] : учебник и практикум для академического бакалавриата / [Ю. В. Воскресенская [и др.]. ; под ред. В. Г. Смирновой; Гос. ун-т упр. Москва: Юрайт, 2018. - 305, [1] с. с. ISBN 978-5-534-01440-2. Экземпляры: всего 20. | 20 |
| 2. | Набоков, В. И. Организационная культура [Электронный ресурс] : учебник для бакалавров / Набоков В. И. Москва: Дашков и К, 2022. - 202 с. ISBN 978-5-394-04763-3. | https://e.lanbook.com/book/276953 |
| 3. | Букатина, Екатерина Геннадьевна. Технологии публичного управления [Текст] : практикум : для обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 "Государственное и муниципальное управление" / Е. Г. Букатина, С. В. Краснова; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, ФГБОУ ВО "Поволжский государственный технологический университет". Йошкар-Ола: ПГТУ, 2020. - 121 с. ISBN 978-5-8158-2169-9. Экземпляры: всего 15. | 15 / https://portal.volgatech.net/books/Bukatina_Tekhnologii_publichnogo_upravleniya_2020.pdf |
| 4. | Фелау, Эберхард Г. Конфликты на работе [Текст] : как их распознавать, разрешать, предотвращать / Эберхард Г. Фелау ; [пер. с нем. Е. А. Зись]. 6-е изд., стер. Москва: Омега-Л, 2013. - 128 с. ISBN 978-5-370-02757-4. Экземпляры: всего 22. | 22 |
| 5. | Волков, Александр Витальевич. Конфликтология [Текст] : конспект лекций / А. В. Волков. Йошкар-Ола: МарГТУ, 2005. - 51 с. Экземпляры: всего 141. | 141 |
| 6. | Анцупов, Анатолий Яковлевич. Конфликтология [Текст] : [теория и практика : учебник для студентов, аспирантов, преподавателей вузов] / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. 5-е изд., перераб. и доп. Санкт-Петербург: Питер, 2013. - 503 с. ISBN 978-5-496-00113-7. Экземпляры: всего 23. | 23 |
| ЭЛЕКТРОННЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ | | |
| 1. | Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU | http://elibrary.ru |
| 2. | Научная электронная библиотека «Киберленинка» | http://cyberleninka.ru |

| ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ БАЗЫ ДАННЫХ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ СПРАВОЧНЫЕ СИСТЕМЫ | | |
|--|---|---|
| 1. | Справочно-правовая система Консультант+ | http://www.consultant.ru |
| 2. | Информационно-правовой портал Гарант | http://www.garant.ru |

6.2. Материально-техническая база и программное обеспечение

| №№ п/п | Аудитории для проведения учебных занятий, самостоятельной работы и проведения государственной итоговой аттестации | Перечень основного оборудования | Программное обеспечение |
|--------|---|---|--|
| 1. | 412 (I) | Проектор мультимедийный Hitachi CP-X2511 N (1), Комплект учебной мебели (1) | Microsoft Windows Enterprise, Справочная правовая система "Консультант Плюс", Microsoft Office Standard, Агент Dr.Web, Комплект ГАРАНТ-Мастер, Microsoft Access, Microsoft Visio Professional, Microsoft Project Professional, Microsoft Visual Studio Enterprise, Комплект ПО для решения основных пользовательских задач |

Раздел 7. ФОРМЫ КОНТРОЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ/ ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Критерии оценивания индикаторов достижения компетенций направлены на:

- усвоение теоретического материала (объем знаний, глубина усвоения), предусмотренного рабочей программой;
- умение излагать материал (четкость, грамотность изложения материала, точность и полнота воспроизведения учебного материала);
- умение применять теоретические знания при решении практических заданий.

Шкала оценивания представлена ниже.

| Уровень сформированности элементов компетенции | Критерии оценивания | Шкала оценивания |
|--|---|-------------------|
| Пороговый уровень | Обучающийся имеет знания основного материала, проявляет умение логично его излагать, но может допускать неточности в изложении материала, недостаточно правильные формулировки, испытывает затруднения в выполнении практических заданий. | удовлетворительно |
| Продвинутый уровень | Обучающийся твердо знает программный материал, излагает его грамотно и по существу, не допускает существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении | хорошо |

| | | |
|-----------------|---|---------|
| | практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения | |
| Высокий уровень | Обучающийся глубоко и прочно усвоил программный материал, грамотно и логически стройно его излагает, дает исчерпывающие ответы на поставленные вопросы. В ответе тесно увязывается теория с практикой, при этом обучающийся не затрудняется с ответом при видоизменении задания, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, показывает знакомство с монографической литературой, периодическими изданиями, правильно обосновывает принятые решения, свободно владеет разносторонними навыками, приемами выполнения практических работ | отлично |

7.1. Промежуточная аттестация обучающихся

Промежуточная аттестация обучающихся направлена на оценивание результатов обучения по дисциплине (модулю) и проводится с использованием фондов оценочных средств.

Примеры типовых контрольных заданий из базы фонда оценочных средств по образовательной программе.

раздел 1

Тест.

1. Методами, используемыми при формировании и развитии организационной культуры, являются:

- 1) эмпирический метод
- 2) методы системного анализа
- 3) метод моделирования конфликта
- 4) метод математического моделирования

2. По стилю управления организационные культуры подразделяются на:

- 1) бюрократическую и демократическую
- 2) авторитарную и либеральную
- 3) либеральную и бюрократическую
- 4) демократическую и авторитарную

3. Характеристики организационной культуры:

- 1) нормы поведения
- 2) культура общения
- 3) деловой этикет
- 4) трудовая этика
- 5) автоматизация бухгалтерского учета

4. Основные составляющие трудовой этики:

- 1) ценности
- 2) права и обязанности
- 3) правила

4) взаимоотношения

5) нет правильного ответа

5. Главные ценности организации, объединенные в единую систему:

1) миссия организации

2) философия организации

3) организационные традиции

4) корпоративная культура

6. Уровень организационной культуры, который образует способы поведения людей, ритуалы, эмблемы, дизайн, униформу, язык, лозунги и пр.:

1) поверхностный

2) промежуточный

3) глубинный

4) низший

7. Ценности, обычаи, обряды, ритуалы, нормы поведения членов организации, привнесенные из прошлого в настоящее:

1) ритуал

2) традиции

3) символика

4) лозунги

8. Функция организационной культуры по облегчению приспособления людей друг к другу и к организации, реализуется через общие нормы поведения, ритуалы, обряды, совместные мероприятия:

1) охранная

2) интегрирующая

3) регулирующая

4) адаптивная

9. Корпоративная культура, характеризующаяся лояльностью, преданностью и работанностью сотрудников, командной работой:

1) бейсбольная команда

2) клубная

3) академическая

4) оборонная

Задания:

1. Проведите сопоставление стадий развития организации и типов организационной культуры по С. Ханди.

2. Произведите коррекцию инструмента диагностики организационной культуры К. Кэмерона и К. Куинна с учетом особенностей российской деловой культуры и постройте профиль организационной культуры предприятия, на котором вы проходили практику.

3. Опишите символы, церемонии, одежду и другие аспекты культуры (а также ценности, лежащие в их основе), представляющие организацию, в которой вы работали.

Ситуации для анализа:

Ситуация для анализа 1 Международная корпорация Холдинг «Наука Т» Ознакомьтесь с материалом и ответьте на вопросы. Международная корпорация Холдинг «Наука Т» - одна из ведущих компаний мира. Начав с создания наждачной бумаги в начале текущего столетия, Холдинг «Наука Т» сегодня выпускает 60 тыс. наименований товаров. Годовой объем ее продаж 14 млрд. долл. Ее филиалы расположены в 57 странах, в компании работают около 90 тыс. человек. Холдинг

«Наука Т» - одна из 25 компаний мира, владеющих наибольшим числом патентов. Треть объема ее продаж приходится на новую продукцию, которая не выпускалась еще пять лет назад. Успехи корпорации во многом определяются ее стратегией. При формулировании стратегии на первый план выдвигаются научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки и диверсификация, т.е. проникновение в новые для компании сферы бизнеса. Особенности организационной структуры и производства. Корпоративный бизнес ориентирован на несколько ключевых параметров: создание новых изделий, обмен и передачу технологий внутри фирмы, самостоятельность хозяйственных отделений в инновационной деятельности и расширение полномочий новаторов в творческом поиске. Организационная структура строится по продуктовому принципу с учетом общности применяемых технологий. Непрерывный процесс организационного развития предполагает создание новых отделений, ориентированных на перспективную продукцию и рынки сбыта. В зависимости от успеха новшества меняется статус соответствующего подразделения, его непосредственного руководителя и его подчиненных. Широко развита сеть связей и соглашений Холдинг «Наука Т» с другими фирмами. Политика управления трудовыми ресурсами. Кадровые службы Холдинг «Наука Т» имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала, а также при принятии решений общих вопросов, связанных с развитием бизнеса. Корпорация верит в необходимость такой организационной структуры и климата, в основе которых – уважение к достоинству людей, к ценности индивида, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала, предоставление равных возможностей для развития и вознаграждения по труду. Работники называются главным ресурсом корпорации. Характерная черта корпорации – тесная увязка инновационных стратегий и политики управления человеческими ресурсами. Для корпоративного менеджмента центральной проблемой является активизация новаторской деятельности персонала. Разработаны особые мероприятия по поддержке процессов выдвижения инноваций, стимулирования творческого поиска, вознаграждения новаторов. Большое внимание уделяется развитию профессионального и творческого потенциала сотрудников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом.

В центре управления человеческими ресурсами – эффективный механизм стимулирования персонала. Вся система стимулирования организована по программному принципу. Из общего числа программ стимулирования (637) на научно-исследовательский персонал ориентировано 303, на сбытовой – 208, на административно-управленческий – 79 программ. Остальные носят «сквозной» характер. Социальные программы направлены на поддержку профессионального роста, организацию досуга и участие в общественных делах. В компании сложился эффективный механизм подготовки и повышения квалификации персонала. Через внутрифирменную систему подготовки кадров Холдинг «Наука Т» ежегодно проходит около 15 тыс. человек. Процесс обучения представляет собой последовательность звеньев одной цепочки: «аккумуляция опыта – поддержка учащихся и вознаграждение за успехи – установление обратной связи с преподавателями – обеспечение вовлеченности работников – интеграция их усилий». Для этого Холдинг «Наука Т» использует не только свои кадры, активно привлекаются внешние консультанты, известные специалисты, профессора университетов, приглашаются менеджеры других компаний, организуются «круглые столы» и дискуссии. Окончившим продолжительные курсы выдаются сертификаты и дипломы, имеющие признание на национальном уровне. Работники фирмы, учащиеся в колледжах и университетах получают поддержку со стороны фирмы. При успешной сдаче экзаменов корпорация возмещает стоимость обучения. В корпорации действует центр по ресурсам развития карьеры. Для расширения возможностей индивидуального роста введена система «двойной лестницы», или «двух направлений в карьере» (в зависимости от индивидуальных способностей и предпочтений работника возможно продвижение либо по административной, или по научно-инженерной линии).

Вопросы:

1. Сформулируйте миссию и девиз организации.
2. Назовите конкретные цели, отражающие миссию (технологические, организационные, кадровые, во взаимодействии с другими организациями).
3. Охарактеризуйте возможных партнеров организации.
4. Опишите желаемого сотрудника организации.
5. Сформулируйте основные корпоративные правила:
 - в области отбора, обучения и продвижения персонала;
 - в области стимулирования труда.
6. Предложите программу кадровых мероприятий.

Ситуация для анализа 2 «Восемь правил для служащих» Прочтите внимательно один из первых опытов разработки Кодекса организационной культуры. Он составлен в США в 1872 г. и назывался «Восемь правил для служащих».²⁴ Сделайте анализ его содержания и структуры: какие из составляющих этого свода правил вошли в современные кодексы, какие не могут быть использованы. Восемь правил для служащих 1. Служащий обязан ежедневно подливать керосин в лампы, чистить ламповое стекло и обрезать фитили, а также раз в неделю мыть окна. 2. Каждый служащий обязан принести ведро воды и ведро угля для нужд конторы на данный рабочий день. 3. К перьям для письма следует относиться бережно. Оттачивать кончик пера разрешается по своему вкусу. 4. Служащие-мужчины имеют право на один свободный вечер в неделю для домашних занятий, а те, кто регулярно посещает церковь, - на два вечера в неделю. 5. Время, оставшееся после тринадцати часов работы в конторе, служащий должен посвятить чтению Библии и прочим

душеполезных книг. 6. Каждый служащий приличную часть своего ежегодного жалованья должен откладывать на свое обеспечение в старости, дабы не стать обузой для общества. 7. Каждый служащий, который курит испанские сигареты, употребляет спиртное в каком бы то ни было виде и посещает скачки и развлекательные заведения или же бредет в парикмахерской, дает тем самым серьезные основания усомниться в его моральных качествах, честности и добросовестности. 8. Служащий, который выполняет свою работу добросовестно и без ошибок в течение пяти лет, получает прибавку к жалованью при условии, что это позволяют сделать доходы конторы.

Ситуация для анализа 3 Произведите анализ следующей ситуации и сделайте выводы о том, каких изменений требовала организационная культура для того, чтобы победить. Менеджмент всегда выигрывает Две компании – американская и японская – решили устроить гонки на каноэ на Миссури. Обе команды долго и упорно тренировались, чтобы к моменту соревнований достичь пика спортивной формы. В день соревнований японцы выиграли у американцев мило. Американская команда потерпела сокрушительное поражение. Она растерялась и впала в депрессию. Менеджмент выступил с заявлением и отметил, что считает своим долгом выяснить причину неудачи. Для принятия надлежащих мер была образована специальная комиссия, в состав которой вошли менеджеры высшего звена. Они должны были изучить ситуацию и дать надлежащие рекомендации. Они выяснили, что в японской команде было 8 гребцов и 1 рулевой, в то время как в американской команде было 8 рулевых и 1 гребец. После этого менеджмент американской команды за огромные деньги призвал на помощь консалтинговую фирму. Вывод, к которому пришла консалтинговая фирма, заключался в следующем: в команде мало гребцов и слишком много рулевых. Чтобы предотвратить очередной проигрыш японцам и очередное унижение в следующем году, менеджмент команды был реорганизован. Новая структура менеджмента включала 4 менеджера-рулевых, 3 территориальных управляющих-рулевых и 1 помощника территориального управляющего-рулевого. Затем была введена новая система управления каноэ, назначение которой заключалось в том, чтобы единственному гребцу ничто не мешало полностью выкладываться. Эта система, названная «Программой создания первоклассной команды гребцов», имела целью повышение квалификации гребца и обогащение его опыта. В честь нее устраивались собрания и обеды, ее пропагандировали независимые журналисты, были выпущены специальные майки для гребца. Очередные гонки закончились победой японцев с разницей в две мили. Американский менеджмент уволил гребца за плохую работу, приостановил деятельность фондов, занимавшихся разработкой новой лодки-каноэ, продал весла и затормозил инвестиции в создание нового оборудования. Менеджеры-рулевые получили вознаграждение за хорошую работу, а сэкономленные деньги были распределены в качестве премий между управленцами высшего звена.

Ситуация для анализа 4 Влияние формы одежды персонала на имидж компании Джим Мак Наб – ведущий специалист в бухгалтерии трастовой компании СКТ – иммигрировал в Канаду из Великобритании в начале 80-х гг., во время ухудшения проблемы трудоустройства. Джим – выходец из большой семьи. С тех пор как отец уже не смог оплачивать его обучение в колледже, Джим стал зарабатывать, выполняя различную работу по ночам и в летние месяцы, чтобы пройти курс обучения до конца. Закончил он колледж со степенью бакалавра коммерции. Успешность его не впечатляла, и как он сам выражался: «Я прошел школу тяжелых ударов судьбы. Я знаком с требованиями, предъявляемыми к хорошему выполнению работы, и отличные оценки не являются одним из них». Он активный член английской церкви и регулярно посещает все церковные службы. После двух лет проживания в Канаде он вступил в Прогрессивную консервативную партию, где дважды избирался в качестве местного представителя на партийных собраниях. Женат, имеет двоих детей. Трастовая компания СКТ небольшая, находится на территории центральной части Канады с главным отделением в Оттаве. Ее услуги нацелены в основном на лиц среднего уровня дохода, главным образом это – государственные служащие. Персонал компании гордится качеством обслуживания своих клиентов, работая под девизом «Вы можете нам доверять». Каждый служащий компании прошел программу ориентации и регулярно проходит программы повышения квалификации. Одним из требований политики компании является определенный стиль одежды. Для мужского персонала он предусматривает ношение темного или серого костюма, белой рубашки и галстука (при выполнении служебных функций вне офиса следует надевать шляпу); для женщин – отказ от брюк и блузок с глубоким вырезом. Большинство служащих следовали этому кодексу, и очень немногие могли вспомнить, что кому-нибудь было сделано замечание по поводу чего-либо предосудительного в одежде. Фактически возникло ощущение, что этот кодекс несколько смягчился. Однажды в теплый летний день, вскоре после своего дня рождения, Джим пришел на работу в костюме типа «сафари», в желтой рубашке и красивом ярком галстуке – все это было подарком жены и детей ко дню рождения. В этом костюме он выглядел модно и элегантно, и некоторые из его коллег даже отметили это. Через некоторое время его вызвала к себе непосредственная начальница Мишель Трембли. Мишель: «Джим, мне очень бы не хотелось этого делать, но Рич Чан (управляющий оттавским отделением компании) был весьма недоволен, увидев тебя, и попросил меня поговорить с тобой. Ты ведь знаешь, он очень консервативен, поэтому он попросил меня напомнить тебе, что ты рискуешь имиджем нашей компании, одевшись не в соответствии с существующим кодексом». Джим: «Мишель, ты должно быть шутишь. Мы живем не в средние века, когда компании могли предписывать даже поведение своим служащим. Я знаком с этим кодексом, но нас к нему никогда не принуждали. Кроме того, то, во что я сейчас одет, выглядит довольно неплохо, и некоторые из клиентов даже оценили это». Мишель: «Да, может быть. В последнее время мы сталкивались с подобными случаями, но мистер Чан полагает, что ты зашел слишком далеко. У нас есть правило, тебя уведомили о нем в рамках проведения программы ориентации, и ты письменно подтвердил, что ознакомлен с ним». Джим: «Да, я знаком с ним, но ты же не скажешь, что моя одежда чересчур экстравагантна. Она современна и, безусловно, более удобна, чем темный костюм, особенно в такую жару». Мишель: «Лично я согласна с тобой, но мистер Чан не сгибаем. Он думает, что ты ставишь под удар хорошую репутацию компании. Ты же знаешь, что мы конкурируем с банками и пытаемся, чтобы наши клиенты воспринимали нас как солидную и надежную компанию. Мистер Чан полагает, что стиль одежды наших служащих должен способствовать формированию соответствующего имиджа. Мне очень жаль, но я вынуждена сделать тебе официальное предупреждение с записью в твоём досье». Джим: «Если это так необходимо компании, пусть будет так. Для меня это не

так важно».

Ричард Чан родился в Гонконге и переехал в Канаду в месте с родителями в пятнадцатилетнем возрасте. Его отец был неквалифицированным рабочим, он рано умер, оставив Рича в качестве главного кормильца семьи. Работая в компании СКТ, Рич продвинулся в должности операциониста до управляющего делами и очень этим гордился. Его считали усердным работником, требующим многого и от своих подчиненных, но при этом старался быть справедливым по отношению к ним. Мишель Трембли начала работу в качестве стажера в области правления после окончания экономического факультета Оттавского университета. Ее считали хорошим менеджером, и, кроме того, она нравилась высшему руководству. Джим не очень взволновал происшедший инцидент. Он был достаточно квалифицированным специалистом, часто получавшим высокие премиальные. Он был убежден, что начальник дважды подумал бы, прежде чем предпринять какие-либо жесткие меры воздействия по отношению к одному из лучших своих работников. Служащим компании нередко говорилось о том, что было бы неплохо для имиджа компании, если бы они были вовлечены в общественную работу. Джим являлся консультантом местного клуба молодых предпринимателей. В состав клуба входили студенты высших учебных заведений, выполнявшие различные деловые поручения на предприятиях малого бизнеса под патронажем опытных менеджеров. Несколькими неделями позже описанного выше инцидента Джим был приглашен этим клубом, чтобы дать правильное представление о правильном управлении финансовыми ресурсами. А так как это было частью рекламно-пропагандистской деятельности клуба, местная телекомпания подготовила об этом репортаж в рамках вечерних новостей. На эту лекцию Джим оделся неофициально, так как хорошо знал студентов и рассматривал свою речь как часть своей регулярной работы в качестве консультанта клуба. И он не был заранее осведомлен о том, что планировался репортаж этого мероприятия. На следующий день Мишель Трембли получила записку от мистера Чана, в которой сообщалось следующее: «Мишель, вчера вечером я видел мистера Мак Наба, выступающего с лекцией по телевидению. На нем была спортивная майка и никакого галстука. Поскольку это уже второй случай, свидетельствующий о его пренебрежении к нашему кодексу одежды и моему недвусмысленному предупреждению, сделанному несколько недель назад, я прошу вас подготовить все необходимые документы для его немедленного увольнения. Мы не можем держать служащих, которые нарушают внутренние законы компании и подвергают сомнению мой авторитет». Мишель сразу же подошла к мистеру Чану с попыткой переубедить его, но все было тщетно. Он был особенно разозлен тем обстоятельством, что Джим в этом репортаже был представлен как служащий компании СКТ, и решил, что поскольку Джим уже был предупрежден ранее, то второй случай представляет собой умышленное пренебрежение правилами этой компании. Задания к ситуации: 1. Представьте, что вы – управляющий человеческими ресурсами. Проведите обсуждение данного решения с точки зрения интересов компании (является ли кодекс законным? Насколько обоснованны заявления о том, что на имидж компании может повлиять внешний вид персонала?). 2. Мишель пришла к вам за советом. Она бы не хотела увольнять Джима, так как он является отличным работником. Она также считает, что подобные крайние меры будут иметь негативное воздействие на других сотрудников компании. Как бы вы поступили в данной ситуации?

раздел 2

Тест.

1. Кто из мудрецов в своих изречениях утверждал, что злобу и заносчивость, а с ними и конфликты порождают, в первую очередь, неравенство и несхожесть людей.

- а. Платон
- б. Аристотель
- в. Конфуций
- г. Кант

2. Коллективизм в его примитивной, грубой, а нередко принудительной форме долгое время, вплоть до эпохи Возрождения, преобладал в общественных связях и освящался:

- а. религией
- б. философией
- в. наукой
- г. естествознанием

3. Фундамент конфликтологии закладывался при участии основателей социологии:

- а. Адама Смита, Джона Локка, Платона
- б. Конфуция, Аристотеля, Макса Вебера
- в. Томаса Мора, Фрэнсиса Бэкона, Альфреда Адлера
- г. Огюста Конта, Карла Маркса, Герберта Спенсера

4. По коммуникативной направленности конфликты делятся на:

- а. конструктивные и деструктивные
- б. горизонтальные, вертикальные, смешанные
- в. открытые и скрытые
- г. антагонистические и компромиссные

5. Одной из функций конфликта является:

- а. активизация социальных связей
- б. анализ и оценка конфликтов
- в. определение социального статуса
- г. урегулирование разногласий

6. Три основных фактора, порождающие конфликт:

- а. статус человека, манера общения, индивидуальность
- б. сами люди, совокупность социальных связей, условия функционирования организации
- в. враждебность, стечение определенных обстоятельств, ухудшение морально – психологической атмосферы
- г. общество, противоположность интересов, ослабление организованности и единства коллектива.

7. Какой конфликт возникает при разногласии в мотивации деятельности разных групп работников, ухудшением их статусного положения?

- а. социально – трудовой
- б. организационный
- в. эмоциональный
- г. конфликт ценности

8. Причиной конфликта внутри подразделения может стать:

- а. уход персонала от ответственности
- б. неадекватная реакция персонала на передачу полномочий, какого – либо из сотрудников
- в. передача персоналу информации
- г. внимательность персонала к выполнению работы

9. Какой стиль характеризуется явным отсутствием желаний сотрудничать и приложить активные усилия для осуществления собственных и чужих интересов, стремление уйти от конфликта?

- а. Компромисс
- б. Сотрудничество
- в. Конфронтация
- г. Уклонение

Перечень вопросов для проведения промежуточной аттестации

раздел 1

1. Понятие культура, подходы к анализу «культуры».
2. Понятие организационной культуры и её элементы.
3. Сравнительный анализ понятий: организационная, корпоративная и предпринимательская культуры.

4. Горизонтальное и вертикальное измерение организационной культуры.
5. Уровни организационной культуры.
6. Структура организационной культуры.
7. Характеристики рассмотрения организационной культуры.
8. Подходы к организационной культуре по Е. Молу.
9. Функции организационной культуры.
10. Факторы, влияющие на организационную культуру.
11. Жизненный цикл организационной культуры.
12. Понятие субкультура, критерии возникновения и особенности формирования.
13. Модальная и нормативная субкультуры.
14. Гендерные различия субкультуры.
15. Возрастные различия субкультуры.
16. Профессиональные субкультуры.
17. Субкультуры работников, с отклоняющимся поведением.
18. Типологии культур.
19. Показатели анализа организационной культуры.
20. Инструменты оценки организационной культуры.
21. Основные модели формирования организационной культуры.
22. Основные методы поддержания и укрепления организационной культуры.
23. Этапы изменения культуры организации.
24. Методы поддержания и укрепления организационной культуры.
25. Факторы, влияющие на формирование организационной культуры.
26. Этапы формирования организационной культуры.
27. Типы организационных культур.
28. Основа типологии организационной культуры.
29. Основные подходы к разрешению проблемы несовместимости стратегии и культуры в организации.
30. Этапы изменения культуры организации.
31. Соотношение понятий «эффективность» и «эффект».
32. Модель эффективности Сате.
33. Модель эффективности Парсонса.
34. Модель эффективности Квина—Рорбаха
35. Модель эффективности Питерса—Уотермана.
36. Характеристика основных типов определений культуры и их различия.
37. Сравнительный анализ организационной, корпоративной и предпринимательской культур.
38. Основные подходы и методы изучения организационной культуры.
39. Уровни организационной культуры.
40. Основные признаки организационной культуры.
41. Пути формирования организационных ценностей.

42. Составные элементы ценностной модели организационной культуры.
43. Векторы ценностных ориентации организационной культуры согласно типологии Р. Блейка, Д. Мутона.
44. Основные характеристики рыночной культуры.
45. Основные конкурентные стратегии.
46. Решение проблемы несовместимости стратегии и культуры в организации.

раздел 2

1. Чем определяется возросший интерес к теории и практике конфликтов в современной России?
2. Какие основные черты свойственны конфликту?
3. Чем отличается конфликт от других видов социальных противоречий?
4. Перечислите основные функции конфликта.
5. Назовите основные признаки, типы и виды, по которым группируются конфликты в организациях.
6. Укажите на различия в содержании понятий «индивид», «личность» и «индивидуальность».
7. Охарактеризуйте взаимосвязь социального статуса и социальных ролей личности.
8. Что составляет основу социально-психологического климата трудового коллектива?
9. К чему сводятся непосредственные причины возникновения организационных, эмоциональных и социально-трудовых конфликтов?
10. Что общего и в чем заключаются различия между конфликтами потребностей, интересов и ценностей?
11. Раскройте взаимозависимость стрессов и конфликтного поведения людей.
12. Укажите основные этапы прохождения примирительных процедур при трудовых спорах (конфликтах).
13. Какой законодательный акт регулирует порядок разрешения коллективных трудовых споров в Российской Федерации?
14. Охарактеризуйте по отдельности уклонение, приспособление, конфронтацию, сотрудничество, компромисс как стили конфликтного поведения.
15. В чем заключается значение сетки (модели) Томаса—Килменна для классификации стилей поведения в конфликтах?
16. В чем заключается роль и значение переговоров в урегулировании конфликтов?
17. Чем определяются цели и содержание социального партнерства?
18. Каковы особенности механизма воздействия правовых норм на конфликтное поведение?
19. Назовите основные документы, оформляемые при осуществлении примирительных процедур между конфликтующими сторонами.
20. Какое место в системе управления организацией и ее персоналом занимает управление конфликтами и стрессами?
21. В чем проявляются отрицательные последствия стрессов?
22. Назовите задачи и функции руководителя, выступающего посредником в конфликте между своими подчиненными.
23. Каковы основные требования к качествам руководителя при разрешении конфликтов?
24. В чем проявляется значимость личного примера руководителя при урегулировании социально-трудовых конфликтов?

