

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Карамышев Виктор Николаевич  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 26.02.2025 16:01:17  
Уникальный программный идентификатор:  
a69eb4eda2529afde6957b019c031b0323b98d88

Администрация Курской области

Государственное образовательное автономное учреждение высшего образования Курской области

«Курская академия государственной и муниципальной службы»

Кафедра государственного, муниципального управления и права

УТВЕРЖДАЮ:  
Проректор по  
учебно-методическому  
обеспечению  
Никитина Е.А.  
(подпись, ФИО)  
« 34 » августа 2021 г.

## **Психологические аспекты формирования организационной культуры**

Методические рекомендации для самостоятельной работы, в том числе для подготовки к практическим занятиям, студентов направления подготовки 38.04.04. «Государственное и муниципальное управление» очной, очно-заочной и заочной форм обучения

## **ПРЕДИСЛОВИЕ**

Методические рекомендации разработаны с целью оказания помощи студентам направления подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление очной, очно-заочной и заочной форм обучения при самостоятельной подготовке к занятиям по дисциплине «Психологические аспекты формирования организационной культуры».

Методические рекомендации разработаны в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования направления подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденным приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации № 1000 от 13 августа 2020 года.

Предлагаемые методические рекомендации содержат перечень теоретических тем и задания для самопроверки, которые необходимо выполнить при самостоятельной подготовке к каждому занятию.

К темам приводится список литературы, в котором можно найти ответы на поставленные вопросы теории дисциплины.

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

Основными видами аудиторной работы студента при изучении дисциплины «Психологические аспекты формирования организационной культуры» являются лекции и практические занятия. Студент не имеет права пропускать занятия без уважительных причин.

На лекциях излагаются и разъясняются основные понятия темы, связанные с ней теоретические и практические проблемы, даются рекомендации для самостоятельной работы. В ходе лекции студент должен внимательно слушать и конспектировать материал.

Изучение наиболее важных тем или разделов дисциплины завершают практические занятия, которые обеспечивают контроль подготовленности студента; закрепление учебного материала; приобретение опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, в том числе аргументации и защиты выдвигаемых положений и тезисов.

Практическому занятию предшествует самостоятельная работа студента, связанная с освоением материала, полученного на лекциях, и материалов, изложенных в учебниках и учебных пособиях, а также литературе, рекомендованной преподавателем.

По согласованию с преподавателем или по его заданию студенты готовят рефераты по отдельным темам дисциплины, выступают на занятиях с докладами. Основу докладов составляет, как правило, содержание подготовленных студентами рефератов.

Качество учебной работы студентов преподаватель оценивает по результатам тестирования, собеседования, решению ситуационных задач и кейсов, а также по результатам докладов.

Преподаватель уже на первых занятиях объясняет студентам, какие формы обучения следует использовать при самостоятельном изучении дисциплины: конспектирование учебной литературы и лекции, составление словарей понятий и терминов и т. п.

В процессе обучения преподаватели используют активные формы работы со студентами: чтение лекций, привлечение студентов к творческому процессу на лекциях, отработку студентами пропущенных лекций, участие в групповых и индивидуальных консультациях (собеседовании). Эти формы способствуют выработке у студентов умения работать с учебником и литературой. Изучение литературы составляет значительную часть самостоятельной работы студента. Это большой труд, требующий усилий и желания студента. В самом начале работы над книгой важно определить цель и направление этой работы. Прочитанное следует закрепить в памяти. Одним из приемов закрепления освоенного материала является конспектирование, без которого немислима серьезная работа над литературой. Систематическое

конспектирование помогает научиться правильно, кратко и четко излагать своими словами прочитанный материал.

Самостоятельную работу следует начинать с первых занятий. От занятия к занятию нужно регулярно прочитывать конспект лекций, знакомиться с соответствующими разделами учебника, читать и конспектировать литературу по каждой теме дисциплины. Самостоятельная работа дает студентам возможность равномерно распределить нагрузку, способствует более глубокому и качественному освоению учебного материала. В случае необходимости студенты обращаются за консультацией к преподавателю по вопросам дисциплины с целью освоения и закрепления компетенций.

Основная цель самостоятельной работы студента при изучении дисциплины - закрепить теоретические знания, полученные в процессе лекционных занятий, а также сформировать практические навыки самостоятельного анализа особенностей дисциплины.

### **Задания для самопроверки**

#### **занятие №1 «Понятие, структура и содержание организационной культуры, основные типологии и компоненты»**

- 1 Содержание понятия «организационная культура»
- 2 Типология организационных культур
- 3 Технология диагностики типа организационной культуры: основные элементы, их характеристика и взаимосвязь
- 4 Многообразие методик оценки организационной культуры
- 5 Подготовка презентации на тему: «Структура и содержание организационной культуры»

#### **Вопросы дебатов**

Тема дебатов: «Что должен знать руководитель об изменении организационной культуры?»

Вопросы дебатов

1. Приведите примеры философии и миссии любой социальной организации. В чем заключается принципиальный смысл существования организации, заложенный в ее миссию? Почему?
2. Как лидеры внедряют и распространяют культуру? Приведите современный пример внедрения определенного типа организационной культуры.
3. Приведите конкретные примеры различий между лидером и руководителем в известной вам организации

#### **Тестовые задания**

№ 1 Тестирование особенностей организационной культуры известной организации

**№2**

**1. Целенаправленное формирование организационной культуры может позволить:**

- а) эффективно использовать человеческие ресурсы компании для реализации ее стратегии;
- б) повысить уровень управляемости организации;
- в) усилить сплоченность коллектива;
- г) использовать как стратегический мотивирующий фактор, направляющий сотрудников на достижение целей компании
- д) все ответы верны.

**2. Третий, глубинный уровень организационной культуры (по Э. Шейну) называется**

---

**3. Установив соответствие между свойствами организационной культуры и их характеристиками, поставьте цифры под буквами.**

<b>Свойства организационной культуры</b>	<b>Характеристики</b>
А) системность	1) Элементы, составляющие организационную культуру, строго структурированы, иерархически соподчинены и обладают своей собственной степенью насущности и приоритетности.
Б) структурированность	2) способности оставаться устойчивой и противостоять негативным воздействиям с одной стороны и органично вливаться в положительные изменения, не теряя своей эффективности, с другой стороны.
В) неоднородность	3) организационная культура представляет собой достаточно сложную систему, объединяющую отдельные элементы в единое целое, руководствуясь определенной миссией в обществе и своими приоритетами
Г) адаптивность	4) Внутри организационной культуры может быть много локальных культур, отражающих дифференциацию культуры по уровням, отделам, подразделениям, возрастным группам, национальным группам и т.п. называемыми

	субкультурами.
--	----------------

А	Б	В	Г

**4. Известно, что очередность приводимых аргументов влияет на их убедительность. Приведите наиболее убедительную последовательность аргументов:**

- а) один самый сильный
- б) сильные
- в) средние.

Ответ: \_\_\_\_\_

**5. Сила организационной культуры определяется:**

- а) "глубиной";
- б) той степенью, в какой ее разделяют члены организации;
- в) ясностью приоритетов;
- г) все ответы верны.

**6. Коммуникативная \_\_\_\_\_ является важнейшим условием \_\_\_\_\_ делового \_\_\_\_\_ и мощным фактором \_\_\_\_\_ организационной культуры**

**7. Установив соответствие между методами (стратегиями) изучения организационной культуры и их определениями, поставьте цифры под буквами.**

Стратегии	Определения
А) холистическая	1) предполагает использование опросов, анкетирования, интервьюирования и других методов, дающих количественную оценку конкретным проявлениям культуры
Б) метафорическая (языковая)	2) полевые методы изучения ситуации путем реального погружения в нее
В)	3) изучение документально-языкового арсенала общения и коммуникаций сотрудников, их героев и

количественная	антигероев компании
----------------	---------------------

А	Б	В

**8. Определите оптимальную последовательность шагов грамотного убеждения:**

- а) четкая формулировка основной мысли;
- б) доказательства реальности и достижимости предложения;
- в) доказательство важности и полезности предложения.

Ответ: \_\_\_\_\_

**9. Изменение культуры более вероятно в молодой организации, то есть, независимо от стадии жизненного цикла организации, чем меньше ее возраст, тем менее устоявшимися будут ее ценности.**

- а) верно;
- б) неверно

**10. Согласно Ч. Хэнди, выделяют четыре типа оргкультуры: культура \_\_\_\_\_, культура \_\_\_\_\_, культура \_\_\_\_\_, культура \_\_\_\_\_.**

#### **Задания для самостоятельной работы**

1. Определение понятий «организационная культура» и «корпоративная культура». Сущность, сходство и различие терминов
2. Различные типологии организационных культур
3. Организационная культура и эффективность организации

#### **Задачи для самостоятельной работы**

**Задание 1.** Напишите эссе по теме "Возможно ли управлять организационной культурой?".

**Задание 2.** Проведите диагностику организационной культуры конкретной компании с использованием одной из изученных типологий.

#### **Примерная тематика рефератов**

1. Понятие и содержание термина «организационная культура».
2. Составляющие организационной культуры.
3. Организационная культура и организационное развитие.
4. Связь организационной культуры и стратегии развития

5. Миссия организации и организационная культура
6. Определение стратегии развития организационной культуры
7. Методы диагностики сложившейся организационной культуры
8. Анкетные и другие методы определения уровня и проявлений сложившейся организационной культуры

**занятие № 2 «Основные факторы, влияющие на формирование и закрепление организационной культуры»**

- 1 Стадии развития организации
- 2 Основные факторы, влияющие на формирование организационной культуры – первичные механизмы
- 3 Основные факторы, влияющие на закрепление организационной культуры – вторичные механизмы
- 4 Особенности управления организационной культурой
- 5 Подготовка презентации на тему «Основы формирования организационной культуры»

**Тестовые задания**

1. Принцип развития состоит в том, что:
  - а) любой работник развивается в ходе профессиональной деятельности;
  - б) надо отбирать на работу максимально способных и развитых людей;
  - в) руководитель должен направлять все усилия на развитие коллектива.
2. Внешние проявления организационной культуры (по Э. Шейну) называются \_\_\_\_\_
3. Установив соответствие между типами организационной культуры и их метафорическими образами (по Ч. Хэнди), поставьте цифры под буквами.

Типы культуры	Образы
А) культура власти	1) Дионис
Б) культура роли	2) Афина
В) культура задачи	3) Аполлон
Г) культура личности	4) Зевс

А	Б	В	Г

4. Расположите в правильном порядке основные этапы работы по формированию организационной культуры:
  - а) разработка необходимых организационных мероприятий по формированию, развитию, закреплению или ликвидации определенных ценностей и образов поведения;
  - б) определение миссии, стратегии, целей и ценностей организации;
  - в) исследование сложившейся оргкультуры.

Ответ: \_\_\_\_\_

5. Чего, как правило, не следует делать руководителю во взаимоотношениях с неформальным групповым лидером, настроенным негативно:
  - а) вступать в открытую конфронтацию;

- б) уделять ему особое внимание по сравнению с другими членами группы;
- в) предлагать ему повышение;
- г) уступать ему часть своих полномочий

**б. Факторами, влияющими на организационную культуру, являются:**

- а) идеальные цели;
- б) разделяемые идеи и ценности;
- в) выдающиеся деятели и ролевые модели;
- г) сложность выполняемых работ;
- д) размер организации;
- е) производственные технологии;
- ж) численность персонала.

7. Факторы, влияющие на индивидуальное поведение и успешность

деятельности – это

Философские и идеологические представления, ценности, убеждения, верования, ожидания, разделяемые членами организации, связывающие ее в единое целое, образуют такую составляющую внутренней среды организации, как ...

8. Фирма А получила предложения о сотрудничестве от трех поставщиков

тары. Кроме того, фирма А обладает собственными возможностями производства некоторых видов тары. Процедуру обоснования альтернатив управленческого решения данной проблемы на производственном совещании в фирме А можно разделить на следующие последовательные

от

- Формализация управленческого решения означает ...
- Формальная группа, сформированная на период разработки инвестиционного проекта внедрения инновации, является ...

9. Стереотипы характерные для предпринимательской организационной культуры – это ориентация работников на:

- А) личный доход;
- Б) социальные нужды;
- В) личные цели, вызов;
- Г) командные цели.

10. Стереотипы характерные для партиципативной организационной культуры — это представление о работниках как:

- А) о работягах, ориентированных на сообщество;
- Б) о лентяях;
- В) об общественных существах;
- Г) о личностях, профессионалах.

### **Задания для самостоятельной работы**

1. Уровни организационной культуры: артефакты, провозглашаемые убеждения и ценности, базовые основополагающие представления
2. Возникновение культуры во вновь создаваемых группах
3. Стадии эволюции группы
4. Способы оценки организационной культуры

### **Задачи для самостоятельной работы**

**Задание 1.** Напишите эссе по теме "Организационная культура, отраженная в советском и современном игровом кино" (например, на основе отечественных фильмов "Служебный роман", "Большая семья", "Самая обаятельная и привлекательная", а также иностранных фильмов "Фирма", "99 франков", "Дьявол носит Прада" и др.). Фильм студент выбирает самостоятельно и согласует свой выбор с преподавателем.

**Задание 2.** Приведите примеры миссий и девизов десяти компаний. Что дает компании сформулированная миссия и девиз?

#### **1 Деловая игра «Было - не было»**

Цель: способствовать навыку различения фактического положения дел от его субъективных оценок, а также развитие навыка множественного описания.

#### **2 Упражнение «Оценка самого себя»**

Адекватность самооценки—необходимое условие определения собственных возможностей, планирования своих действий, правильного построения отношений с коллегами. Она особенно необходима руководителям, а также молодым специалистам, начинающим деловую карьеру. Данное упражнение направлено на то, чтобы каждый участник смог проанализировать сходство и различие между собственной оценкой своего «Я» и тем, как его воспринимают окружающие. Это позволит ему скорректировать свое поведение для того, чтобы производить «нужное впечатление в нужный момент».

#### **Инструкция**

Каждый участник упражнения независимо от других участников пишет на листке бумаги, как он оценивает себя по пятибалльной шкале по следующим параметрам:

#### **1 Дружелюбие**

2 Зависимость/независимость своего поведения от эмоционального настроения.

- 3 Чувство юмора
- 4 Стремление сделать карьеру.
- 5 Коммуникабельность.
- 6 Стремление к аффилиации (потребность устанавливать добрые отношения с людьми).
- 7 Независимость.

Участники упражнения распределяются на группы по 3-5 человек. Каждый из членов такой мини-группы должен оценить остальных ее членов по вышеприведенным параметрам. Затем поочередно выбирают одного из членов мини-группы и просят продемонстрировать, как его оценили остальные, после чего сравнивают эти результаты с его собственной оценкой. Эту процедуру повторяют до тех пор, пока не обсудят всех членов мини-группы.

### **Примерная тематика рефератов**

1. Выявление устоявшихся ценностей и норм поведения в организации
2. Программа изменения организационной культуры
3. Формулирование общих подходов к изменениям организационной культуры
4. Актуализация прозрачности этических стандартов организаций в организационной культуре
5. Профессионально важные качества руководителя в системе юриспруденции
6. Критерии коммуникативной компетентности руководителя
7. Психологические основы создания команды
8. Психологический тренинг как возможность совершенствования личностных и профессиональных качеств руководителя

### **занятие № 3 «Информационные процессы в организации: особенности и возможности оптимизации»**

- 1 Понятие и сущность организационных коммуникаций
- 2 Классификация организационных коммуникаций, особенности их использования
- 3 Проблемы осуществления эффективных организационных коммуникаций: предпосылки возникновения, способы решения
- 4 Законы управленческого общения, их суть и реализация.
- 5 Правила убеждающего воздействия
- 6 Коммуникативная компетентность и способы ее развития

### **Задания для самостоятельной работы**

1. Какие типологии организационной культуры Вы знаете? Дайте их характеристику
2. Как лидеры внедряют и распространяют культуру?
3. Что способствует прояснению и закреплению культуры?

4. Можно ли разделить вклад руководителя и вклад всего коллектива в общее дело?
5. В чем различие философии и миссии организации? Что у них общего? Приведите примеры философии и миссии любой социальной организации. В чем заключается принципиальный смысл существования организации, заложенный в ее миссию? Почему?

### **Задачи для самостоятельной работы**

1 Деловая игра «Испорченный телефон»

Цель: демонстрация особенностей запоминания и передачи информации в речевом общении

2 Деловая игра «Совещание»

Цель: развитие навыков убеждающей коммуникации, принятия лидерской позиции, визуальной диагностики состояний

### **Примерная тематика рефератов**

1. Особенности формирования организационной культуры образовательных организаций высшего образования.
2. Взаимосвязь организационной культуры и стратегии развития организации.
3. Обучение персонала как фактор формирования и развития организационной культуры.
4. Отбор персонала как определяющий фактор в поддержании организационной культуры.
5. Влияние организационной культуры на процесс адаптации персонала.
6. Взаимосвязь стиля управления руководителей с типами организационной культуры.
7. Организационная культура и методы разрешения внутриорганизационных конфликтов.
8. Инструменты оценки организационной культуры.
9. Организационная диагностика
10. Формальная и неформальная структуры организации.
11. Влияние организационной культуры на взаимодействие сотрудников.
12. Принципы и методы формирования, развития и укрепления организационной культуры.

### **занятия № 4 «Стиль взаимодействия руководителя и подчиненного и его влияние на организационную культуру»**

1 Влияние стиля взаимодействия на организационную культуру

2 Диагностика уровня зрелости работника

3 Адекватность стиля взаимодействия уровню зрелости работника

4 Мотивация и стимулирование – разница понятий

5 Возможности идентификации трудовой мотивации, методы выявления потребностей персонала

### **Задания для самостоятельной работы**

1. Чем отличается лидер от руководителя?
2. Какие способы нейтрализации неформального лидера Вы знаете?
3. Нужно ли руководителю завоевывать расположение подчиненных?
4. Как зависит эффективность руководства от интеллекта руководителя?
5. Влияет ли пол руководителя на эффективность руководства? Как именно?
6. Можно ли рассчитывать на точное понимание подчиненным отданного распоряжения? В каких случаях?
7. Какие уровни зрелости работника можно выделить?
8. В чем Вы видите ограниченность традиционных подходов к стилям лидерства?

### **Задачи для самостоятельной работы**

- 1 Индивидуальное тестирование «Стиль руководства» (по В. Журавлеву)
- 2 Основные стратегии поведения в конфликте. Индивидуальное тестирование по методике Томаса-Килменна.  
Цель: диагностика предпочитаемых стратегий поведения
- 3 Индивидуальное тестирование способностей к руководству в зависимости от ведущего полушария головного мозга  
Цель: получение психологической информации о себе
- 4 Индивидуальное тестирование «Самооценка лидерских качеств»  
Цель: получение психологической информации о себе для возможного самосовершенствования
- 5 Анализ ситуации «Работа с неформальным лидером»  
Цель: осознание и отработка приемлемых и неприемлемых методов воздействия на негативно настроенного неформального лидера.
- 6 Ролевая игра «Аэропорт»  
Цель: знакомство с разными видами воздействия в конфликтных ситуациях
- 7 Ролевые игры «Идентификация мотивов», «Сделай это»  
Цель: развитие навыка понимания другого, его особенностей
- 8 Упражнения на отработку навыков критических и поддерживающих высказываний
- 9 Упражнения на формулировку цели, микростратегии, самомотивации, регуляцию эмоциональных состояний

### **Примерная тематика рефератов**

1. Организационная и корпоративная культура: общее и специфика.
2. Роль руководителя в формировании организационной культуры.
3. Управление процессом организационных изменений и основные этапы изменения культуры организации.
4. «Культурное поле» компании и его влияние на эффективность управления человеческими ресурсами в российских компаниях.
5. Виды и методы формирования имиджа компании.

6. Коммуникация как один из структурных элементов организационной культуры.
7. Организационная культура как метод коллективной мотивации персонала.
8. Лояльность и приверженность персонала организации.
9. Эффективность формальных коммуникационных потоков в организации.
10. Организационный климат и его значение для эффективной работы сотрудников организации.

### **занятие № 5 «Психологические особенности командообразования»**

1 Основные принципы командообразования

2 Технология командообразования: основные элементы, их характеристика и взаимосвязь

3 Использование ролевой концепции в командообразовании

#### **Задания для самостоятельной работы**

1. Есть ли минусы у групповой сплоченности?
2. Какую роль играет групповое давление в жизни организации?
3. Как соотносятся формальные и неформальные коммуникативные каналы?
4. Какие коммуникативные барьеры Вы можете назвать? Как их нейтрализовать?
5. Может ли руководитель использовать слухи для своих целей?
6. Можно ли точно понять собеседника? Что этому способствует?
7. В каких деловых ситуациях уместно рефлексивное слушание?
8. Как проявляются в поведении человека защитные механизмы личности?
9. Что может сделать человек для освобождения от отрицательных эмоций?
10. Можно ли обходиться без конфликтов в трудовой деятельности?
11. Каковы основные причины возникновения конфликтов в организациях?
12. Может ли руководитель самостоятельно диагностировать наличие «ложного» конфликта?
13. Какие ошибки руководителя приводят к эскалации конфликта? В басне И. Крылова "Лебедь, Рак и Щука" все усилия героев оказались напрасными. Почему - с точки зрения теории организации?

#### **Задачи для самостоятельной работы**

1 Вы приехали на межрегиональное совещание в другой город, в котором раньше никогда не были. Выходите из поезда - совещание через час в Областной администрации. Вдруг Вы обнаруживаете, что подготовленные

материалы для выступления пропали вместе с флешкой. Мобильника и денег тоже нет. Ваши действия?

2 Недавно в штат был принят новый сотрудник. Вы полностью удовлетворены его работой, но он подает заявление об уходе. Предположите, с чем это может быть связано (не менее 10 причин). Как Вы будете действовать, чтобы удержать сотрудника?

3 На освободившуюся вакансию претендует Ваш сотрудник. Однако у Вас другие планы. Как Вы будете его уговаривать, мотивируя остаться на старом месте? Какие аргументы используете?

4 Есть целых три кандидата на должность руководителя значимого для организации подразделения. Первый имел опыт управления, но новое руководство его фирмы не стало продлевать с ним контракт. Считался крайне доброжелательным человеком, умевшим находить общий язык с коллегами, но особыми талантами не обладал. Второй превосходит первого по всем параметрам, но абсолютно доволен своим нынешним положением. Требуются немалые средства и перспективы, чтобы переманить его к себе. Третий - самый сильный по деловым качествам. Блестящий послужной список, неординарное мышление. Но характер тяжелый, нажил несколько врагов, хотя с клиентами и начальством поддерживает нормальные отношения. Кого выберете? Обоснуйте.

### **Примерная тематика рефератов**

1. Эффективность формальных коммуникационных потоков в организации.
2. Организационный климат и его значение для эффективной работы сотрудников организации.
3. Методы совершенствования социально-психологического климата в организации
4. Способы и методы поддержания организационной культуры организации.
5. Роль основателей организации в формировании внешнего и внутреннего имиджа компании.
6. Особенности развития важнейших элементов культуры национальных и транснациональных организаций.
7. Кросскультурное взаимодействие и его влияние на организационную культуру
8. Организационная культура и организационное взаимодействие
9. Культура взаимодействия различных поколений в организации
10. Гендерные аспекты организационной культуры
11. Перспективы использования краудсорсинга для развития корпоративной культуры

### **По всему курсу**

### **Вопросы для самостоятельного изучения**

- 1 Какие типологии организационной культуры Вы знаете? Дайте их характеристику
- 2 Как лидеры внедряют и распространяют культуру?
- 3 Что способствует прояснению и закреплению культуры?
- 4 Можно ли разделить вклад руководителя и вклад всего коллектива в общее дело?
- 5 Чем отличается лидер от руководителя?
- 6 Какие способы нейтрализации неформального лидера Вы знаете? Нужно ли руководителю завоевывать расположение подчиненных?
- 7 Как зависит эффективность руководства от интеллекта руководителя?
- 8 Влияет ли пол руководителя на эффективность руководства? Как именно?
- 9 Можно ли рассчитывать на точное понимание подчиненным отданного распоряжения? В каких случаях?
- 10 Какие уровни зрелости работника можно выделить?
- 11 В чем Вы видите ограниченность традиционных подходов к стилям лидерства?
- 12 Есть ли минусы у групповой сплоченности?
- 13 Какую роль играет групповое давление в жизни организации?
- 14 Как соотносятся формальные и неформальные коммуникативные каналы?
- 15 Какие коммуникативные барьеры Вы можете назвать? Как их нейтрализовать?
- 16 Может ли руководитель использовать слухи для своих целей?
- 17 Можно ли точно понять собеседника? Что этому способствует?
- 18 В каких деловых ситуациях уместно рефлексивное слушание?
- 19 Как проявляются в поведении человека защитные механизмы личности?
- 20 Что может сделать человек для освобождения от отрицательных эмоций?
- 21 Можно ли обходиться без конфликтов в трудовой деятельности?
- 22 Каковы основные причины возникновения конфликтов в организациях?
- 23 Может ли руководитель самостоятельно диагностировать наличие «ложного» конфликта?
- 24 Какие ошибки руководителя приводят к эскалации конфликта? В басне И. Крылова "Лебедь, Рак и Щука" все усилия героев оказались напрасными. Почему - с точки зрения теории организации?
- 25 В чем различие философии и миссии организации? Что у них общего? Приведите примеры философии и миссии любой социальной организации. В чем заключается принципиальный смысл существования организации, заложенный в ее миссию? Почему?

### **Задания для самостоятельной работы**

**Задание 1.** Напишите эссе по теме "Возможно ли управлять организационной культурой?".

**Задание 2.** Проведите диагностику организационной культуры конкретной компании с использованием одной из изученных типологий.

**Задание 3.** Напишите эссе по теме "Организационная культура, отраженная в советском и современном игровом кино" (например, на основе отечественных фильмов "Служебный роман", "Большая семья", "Самая обаятельная и привлекательная", а также иностранных фильмов "Фирма", "99 франков", "Дьявол носит Прада" и др.). Фильм студент выбирает самостоятельно и согласует свой выбор с преподавателем.

**Задание 4.** Приведите примеры миссий и девизов десяти компаний. Что дает компании сформулированная миссия и девиз?

**Задание 5.** Проанализируйте кодексы корпоративного поведения трех компаний разного типа.

**Задание 6.** Проанализируйте кейс "Европейская женщина и японская деловая культура" и ответьте на следующие вопросы.

- Как вы можете в целом прокомментировать данную ситуацию?
- Как бы вы охарактеризовали специфику организационной культуры японской корпорации, опираясь на известные вам модели?
- О чем говорит такая бурная реакция японцев на действия иностранки в японской корпорации?
- Можно ли на основании представленной информации сделать выводы о нормах и ценностях данной организации?

**Задание 7** Обсуждение конкретной ситуации «Любите ли Вы свою работу?».

Лида Смирнова пристально смотрела на свой кофе и пирожок. После трудного рабочего дня она пыталась расслабиться в кафе, часто посещаемом деловыми людьми. Подняв взгляд, она заметила свою давнюю подругу по университету, входящую в кафе. Прошло уже два года, как она последний раз виделась с Анной Яблоковой. В то время они были в одной группе на занятиях по курсу «Организационное поведение».

«Анна! - воскликнула Лида, пытаясь привлечь ее внимание. - Присаживайся. Я не видела тебя целую вечность. Я не знала, что ты осталась в городе».

«Я проходила вводное обучение в страховой компании, где работаю последние 18 месяцев, - ответила Анна; - А как у тебя дела?»

«Я работаю в рекламном агентстве «Альбатрос». Я там почти уже год», - сказала Лида.

«Интересно, что это за организация? - спросила Анна. - Я слышала, что это достаточно жесткая контора».

«Я не знаю, откуда у тебя такая информация, - ответила Лида, - но ты права. Платят действительно хорошо, но ежедневно выжимают из нас каждый выплаченный нам рубль. Люди, с которыми я работаю, очень хорошие, но

сильно конкурируют друг с другом. Я думаю, что наша компания проводит некую неписаную политику. Новых людей пытаются столкнуть друг с другом, а «победитель» получает продвижение. Не получившие продвижение долго не задерживаются в компании. Они ищут что-нибудь на стороне или их просят подыскать себе что-нибудь другое. Я надеюсь, ты понимаешь, что я имею в виду».

Анна сочувственно взглянула на подругу. «У нас в страховой компании тоже идет своя борьба, но все это выглядит несколько иначе. У меня относительно низкая заработная плата, но мне кажется, что меня скоро повысят. Как бы этого хотелось. Когда я начала работать мне сказали, что повысят через 9 месяцев ученичества, но они превратились сначала в 12, затем в 15, а сейчас это составляет 18 месяцев и никого из моей группы еще не повысили. Двое, занимавшие должности выше меня, уже уволились. Поэтому нас, двоих оставшихся, скоро повысят. Я надеюсь, что это коснется и меня. Политика компании заключается в продвижении людей, но в медленном продвижении. Можно конечно было бы обратиться к ряду 113

официальных кадровых документов. Я уже подобрала много таких материалов, но как-то беспокоюсь, стоит ли мне на них ссылаться. У меня прекрасная начальница. Когда я разуверилась во всем, она отвела меня в сторону и сказала, что у меня все идет хорошо. Она показала планы компании по продвижению сотрудников и сказала, что она будет настойчиво рекомендовать меня на открывающиеся вакансии. Мне кажется, я просто нетерпеливая».

Лида отставила свой кофе. «Мой начальник просто дурак, но он хитрый дурак. Он окружил себя людьми, делающими так, что он выглядит хорошо. Они делают свою работу, а он получает все результаты. Я научилась больше от коллег, чем от него. Не понимаю, как такие, как он, выживают в нашей компании. Ты, наверное, сейчас думаешь, что его подчиненные надеются на свое продвижение. Он, должно быть, лучший артист, чем я о нем думала».

«Тебе нравится то, что ты делаешь!» - спросила Айна.

«Да, это очень интересное дело, - ответила Лида. - Это более сложно, чем то, чему нас учили в университете. Было бы лучше, если бы наши профессора рассказывали нам о политике в компаниях. Я хотела бы знать что-нибудь о том, как сделать так, чтобы увидеть в своем начальнике что-то хорошее. Ты видишь, мне это очень необходимо».

Обе некоторое время сидели тихо. В заключение Анна сказала: «В пятницу в театре будут показывать новую пьесу. У меня есть лишний билет. Хочешь пойти со мной?»

«Я бы пошла, Анна, - сказала Лида, - но взяла домой много работы. Может быть, мы сходим куда-нибудь вместе в следующий раз, ладно?»

«Да, конечно, - ответила Анна, - после того, как нас обеих повысят». Они обе засмеялись, и Анна потянулась за своим пальто.

**Вопросы к данной ситуации:**

1. Как бы вы могли охарактеризовать каждую из героинь ситуации как личность?
2. Что можно сказать о каждой из девушек с позиции того, как они относятся к фактам и событиям, изложенным в ситуации, как они описывают взаимоотношения по работе?
3. Как бы вы оценили удовлетворенность работой Лиды и Анны?
4. Кто из них больше доволен своей работой в целом и почему?
5. Что можно сказать о том, как их менеджеры управляют сложившейся в компаниях ситуацией, а также об этическом поведении этих менеджеров?
6. Как можно охарактеризовать организационную культуру компаний, в которых работают Лида и Анна?

### **Основная и дополнительная учебная литература, необходимая для освоения дисциплины**

#### **Основная учебная литература**

1. Емельянцев, Н. В. Организационная культура: опорный конспект лекций / Н. В. Емельянцев. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2018. — 158 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/86408.html> . — Режим доступа: для авторизир. пользователей.
2. Дорофеева, Л. И. Организационная культура : учебник / Л. И. Дорофеева. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 196 с. — ISBN 978-5-4497-1322-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/109496.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

#### **Дополнительная литература**

1. Бакирова, Г. Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом : учебное пособие / Г. Х. Бакирова. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 591 с. — ISBN 978-5-238-01437-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/81838.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей.
2. Емельянцев, Н. В. Управление организационной культурой [Электронный ресурс]: учебное пособие / Н. В. Емельянцев. — Электрон. текстовые данные. — Симферополь : Университет

- экономики и управления, 2018. — 118 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/86420.html>.
3. Горяйнова, Н. М. Корпоративная культура : учебное пособие / Н. М. Горяйнова. — 2-е изд. — Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 224 с. — ISBN 978-5-4486-0653-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/81480.html> . — Режим доступа: для авторизир. пользователей.
  4. Осколкова, М. В. Стратегическое управление организационной культурой российских корпораций : монография / М. В. Осколкова. — Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2019. — 162 с. — ISBN 978-5-9961-2069-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/101452.html> . — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

**Ресурсы информационно - телекоммуникационной сети  
«Интернет», необходимые для освоения дисциплины**

- 1 <http://www.psychology.ru>.
- 2 <http://www.psychology.net.ru>.
- 3 [.http://ecsocman.hse.ru](http://ecsocman.hse.ru).
- 4 <http://motiv-pozitiv.com>.
- 5 [.http://hr-portal.ru](http://hr-portal.ru).
- 6 <http://hrdocs.ru>.