

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова  
Социологический факультет

«УТВЕРЖДАЮ»  
Декан социологического факультета,  
профессор  
\_\_\_\_\_ Н.Г.ОСИПОВА  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019г.

**Рабочая программа дисциплины**  
**«Организационная культура»**  
**«Organizational culture»**

Уровень высшего образования  
бакалавриат

Направление подготовки (специальность)  
**41.03.06 - Публичная политика и социальные науки**

Направленность (профиль) ОПОП:  
**Экспертная деятельность в управлении социально-политическими проектами**

Форма обучения:  
очная

Рабочая программа рассмотрена и одобрена  
На заседании Ученого Совета факультета  
(протокол №\_\_ от \_\_\_\_\_ 2019 г.)

Москва - 2019

Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 41.03.06 - Публичная политика и социальные науки (уровень бакалавриата), утвержденным приказом Министерства образования и науки РФ № 1174 от 20 октября 2015 г.

Год (годы) приема на обучение: 2019\_\_\_\_\_

1. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО: относится к вариативной части ОПОП, к блоку Дисциплины по выбору, 7 семестр
2. Входные требования для освоения дисциплины (модуля), предварительные условия (если есть): освоение дисциплин: «Социология», «Основы менеджмента».

3. Результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с требуемыми компетенциями выпускников

Компетенции выпускников (коды)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с компетенциями
ОК-4: готовность к кооперации с коллегами, работе в коллективе	<p><b>УМЕТЬ:</b> реализовывать стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, формируя и управляя организационной культурой <b>Код У1 (ОК-4)</b></p>
ПК-1: способность к участию в организации управленческих процессов в органах государственной власти и местного самоуправления, общественных, профессиональных, коммерческих и иных организациях, СМИ	<p><b>УМЕТЬ:</b> осуществлять отдельные этапы управленческих процессов в органах государственной власти и местного самоуправления, общественных, профессиональных, коммерческих и иных организациях, СМИ под руководством специалиста более высокой квалификации, применяя знания сущности и типов организационной культуры для ее диагностики и повышения эффективности управления <b>Код У1 (ПК-1)</b></p>
ПК-3: способность к целенаправленной реализации программ повышения эффективности управления и развития персонала в соответствии с целями и задачами организаций	<p><b>ЗНАТЬ:</b> основы управления человеческими ресурсами с учетом особенностей организационной культуры <b>Код З1 (ПК-3)</b> <b>ЗНАТЬ:</b> основы построения и реализации систем мотивации, обучения, развития, специфику организационной культуры <b>Код З3 (ПК-3)</b> <b>УМЕТЬ:</b> применять инструменты управления мотивацией через управление организационной культурой для повышения эффективности персонала <b>Код У1 (ПК-3)</b></p>

4. Формат обучения: очная

**5. Объем дисциплины (модуля)** составляет 3 з.е., в том числе 48 академических часа, отведенных на контактную работу обучающихся с преподавателем, 60 академических часов на самостоятельную работу обучающихся.

**6. Содержание дисциплины (модуля)**, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий:

№ п/п	Наименование разделов и тем дисциплин / Наименование разделов (этапов) практики	Трудоемкость (в ак. часах) по формам занятий (для дисциплин) и видам работ (для практик)			Самостояте льная работа	ВСЕГО	Формы контроля самостоятельной работы
		<i>Аудиторная работа (с разбивкой по формам и видам)</i>					
		<i>Лекции</i>	<i>Практические занятия (семинары)</i>	<i>всего</i>			
1.	<b>Тема 1.</b> Понятие организационной культуры, ее функции и свойства	2	2	4	5	Задание №5 из раздела «Задания для самостоятельной работы»	
2	<b>Тема 2.</b> Роль организационной культуры в управлении организацией	2		2	5	Задание № 2 из раздела «Задания для самостоятельной работы»	
3	<b>Тема 3.</b> Диагностика типа организационной культуры	2	2	4	5	Задание №12 из раздела «Задания для самостоятельной работы»	

4	<b>Тема 4.</b> Управленческие и национально ориентированные культуры	2	2	4	5		Задание №8 из раздела «Задания для самостоятельной работы»
5	<b>Тема 5.</b> Миссии и девизы компаний. Имидж и репутация компаний	2		2	5		Задание №4 из раздела «Задания для самостоятельной работы»
6	<b>Тема 6.</b> Символы, обряды, мифы и легенды в компании	2		2	5		Задание № 1 из раздела «Задания для самостоятельной работы»
7	<b>Тема 7.</b> Ценности и нормы как основа поведения персонала	2	2	4	5		Задание № 6 из раздела «Задания для самостоятельной работы»
8	<b>Тема 8.</b> Корпоративный кодекс компании	2		2	5		Задание № 7 из раздела «Задания для самостоятельной работы»
9	<b>Тема 9.</b> Культурная модернизация и «эффект колее»	2		2	5		Задание № 11 из раздела «Задания для самостоятельной работы»
10	<b>Тема 10.</b> Национальная культура и деловая культура	4	4	8	5		Задание № 9 из раздела «Задания для самостоятельной работы»
11	<b>Тема 11.</b> «Западная» и «восточная» модели управления	6	2	8	5		Задание № 10 из раздела «Задания для самостоятельной работы»

12	<b>Тема 12.</b> Российские организации между западом и востоком. Российская деловая культура и модель управления	4	2	6	5		Задание № 3 из раздела «Задания для самостоятельной работы»
		<b>Промежуточный контроль (зачет)</b>					
13	<b>Итого: 108</b>	<b>32</b>	<b>16</b>	<b>48</b>	<b>60</b>	<b>108</b>	

### Содержание учебной дисциплины

#### РАЗДЕЛ 1. Организационная культура и ее место в системе управления персоналом современных организаций

##### Тема 1. Понятие организационной культуры, ее функции и свойства

Узкое и широкое понимание культуры. Определения организационной культуры. Соотношение понятий «организационная культура», «корпоративная культура», «культура бизнеса». Феноменологический и рационально-прагматический подходы к изучению организационной культуры. Организационная культура как основа эффективности организации: работа Питерса Т., Уотермена Р. «В поисках эффективного управления».

Уровни изучения организационной культуры, модель Э. Шайна. Уровень «артефактов» (здание, технологии, продукты, использование пространства и времени, манера общения, атмосфера и др.); уровень провозглашаемых ценностей (миссия, ценности, нормы, кодекс поведения, мораль и др.); глубинный уровень (верования, базовые представления, смысл предметов и явлений).

Основные функции (ценностнообразующая, коммуникативная, мотивирующая и т.д.) и свойства (динамичность, неоднородность, системность и т.д.) организационной культуры.

##### Тема 2. Роль организационной культуры в управлении организацией

Процесс формирования организационной культуры. Проблемы внешней адаптации и выживания. Проблемы внутренней интеграции. Факторы, влияющие на формирование организационной культуры.

Проблемы и сложности отбора персонала, соответствующего культуре компании. Мотивационный механизм развития и укрепления культуры компании. Приверженность персонала организации. Вовлеченность персонала организации. Корпоративный патриотизм. Этическая сторона корпоративного патриотизма.

Роль лидера в формировании организационной культуры. Навыки и компетенции лидеров различных организационных культур.

## **РАЗДЕЛ 2. Типологии организационных культур**

### **Тема 3. Диагностика типа организационной культуры**

Основания для типологизации организационной культуры. Типология Р. Рюттингера: культура торговли, спекулятивная культура, административная культура, инвестиционная культура.

Типология «психопатологических» культур М.К. де Врие и Д. Миллера: драматическая организация, депрессивная, шизоидная, параноидальная и принудительная организация.

Типология гендерных культур организации (С. Медок и Д. Паркин): джентльменский клуб, казарма, спортивная раздевалка, слепота к фактору пола, лжеподдержка, смышленные мачо.

Типология OCAI К. Камерона и Р. Куинна: иерархическая культура, рыночная культура, клановая культура и адхократическая культура.

### **Тема 4. Управленческие и национально ориентированные культуры**

Управленческие типологии организационной культуры. Модели Р. Акоффа, Т. Дейла и А. Кеннеди, С. Ханди. Классификация С. Ханди: культура власти, культура роли, культура задачи и культура личности. Управление организационной культурой.

Национально ориентированные организационные культуры. Модели У Оучи, С. Йошимури, Р. Льюиса, Г. Лейн и Дж. Дистефано. Типология Г. Хофштеде: параметры «индивидуализм - коллективизм», «дистанция власти», «стремление избежать неопределенности», «мужественность - женственность», «краткосрочная – долгосрочная ориентация», «аскетизм – потакание себе». Сравнительный анализ стран по модели Г. Хофштеде. Классификация культур по модели GLOBE.

## **РАЗДЕЛ 3. Основные структурные элементы организационной культуры**

### **Тема 5. Миссии и девизы компаний. Имидж и репутация компаний**

Философия фирмы. Понятие миссии компании, функции миссии. Виды миссий компании, подходы к разработке миссии. Девизы и слоганы в компании. Примеры миссий и девизов организаций. Формирование организационного климата. Корпоративный дух. Командная работа, методы «тим-билдинга».

Нематериальные активы компании. Понятие имиджа организации. Характеристики имиджа компании. Формирование и поддержание имиджа организации. Firmenный стиль. Бренддинг.

Репутация компании: сущность, формирование и управление. Внешняя и внутренняя репутация. Корпоративная индивидуальность, корпоративный имидж, корпоративная репутация. Оценка имиджа и репутации. Деловая репутация.

#### **Тема 6. Символы, обряды, мифы и легенды в компании**

Символический уровень организационной культуры. Символы и логотипы компании. Бренд и стратегии бренднга. Корпоративные гимны. Организационные обряды и ритуалы, виды организационных обрядов. История компании. «Герои» организации. Мифы и легенды компании. Язык как носитель культуры, трансляция культурных ценностей и опыта через языковые средства выражения.

### **РАЗДЕЛ 4. Цели и ценности организационной культуры**

#### **Тема 7. Ценности и нормы как основа поведения персонала**

Декларируемая и «реальная» организационная культура. Восприятие, установки, ценности и принципы поведения. Виды ценностей. Категории ценностей. Факторы, влияющие на ценности компании. Трактовка ценностей в разных культурах. Трансформация ценностей. Формальные и неформальные нормы поведения в организации. Нормы, способствующие и препятствующие развитию организации.

#### **Тема 8. Корпоративный кодекс компании**

Корпоративный кодекс и кодекс поведения сотрудников организации. Виды и примеры корпоративных кодексов. Внедрение корпоративных кодексов. Корпоративный кодекс и необходимость его внедрения и соблюдения. Структура корпоративного кодекса. Этика поведения сотрудников организации. Деловая этика.



## **РАЗДЕЛ 5. Влияние национальной культуры на культуру организации**

### **Тема 9. Культурная модернизация и «эффект колееи»**

Теории модернизации общества. Модернизация культуры. Органическая и догоняющая модернизация. Органическая модернизация. Ренессанс, Реформация, Просвещение. Модернизация эволюционным путем, без насилия. Переход в новое культурное состояние, ценности: рационализм, индивидуализм, инновация вместо традиции, религиозного послушания и коллективизма.

Догоняющая модернизация как необходимость заимствования западного опыта во всех сферах. Демодернизация, архаизация. Вестернизация. Поверхностные заимствования. Модернизация на основе своей собственной культуры (Восточная Европа, Азия, Латинская Америка). Собственные образцы и центры развития, не имитирующие запад – Юго-Восточная Азия. Развитие без радикальной смены социокультурных основ. Культурная модернизация в России. «Эффект колееи».

### **Тема 10. Национальная культура и деловая культура**

Понятие «национальной культуры», национальная культура и социальное поведение. Кросскультурные особенности менеджмента. Российские менеджеры в западных компаниях, западные менеджеры на российском рынке. Культурный шок. Модели межкультурных различий, выделение групп стран по признаку сходства культурных ценностей.

Деловая культура. Теория моноактивных, полиактивных и реактивных культур Р.Льюиса. Представления о высоко- и низкоконтекстуальных культурах Э. Холла. Теория национально-культурных различий Тромпенаарса Ф. и Хампден-Тернера Ч.: универсализм – партикуляризм, специфичность – диффузность, индивидуализм – коллективизм, нейтральность – эмоциональность, ориентация на достижения – ориентация на статус, линейная – цикличная модель времени, внутренняя и внешняя ориентация. Модель межкультурных различий Ф. Клухона и Ф. Стродтбека.

### **Тема 11. «Западная» и «восточная» модели управления**

«Западная» модель управления. Исторические корни деловой культуры североамериканского континента. Американская деловая культура (США): высокий темп жизни, работа-успех, время-деньги, материальное благополучие, индивидуализм, лидерство и т.д. Влияние глобализации на распространение американской модели ведения бизнеса.

Европейские ценности и деловое поведение. Деловая культура Великобритании (внешний лоск при жесткости и прагматичности поведения, неопределенность, юмор...). Немецкая деловая культура (порядок, пунктуальность, аккуратность, формально-деловой подход, линейная модель времени). Деловая культура Франции (работать, чтобы жить, этноцентризм, высокая дистанция власти, женственность

культуры). Деловая культура Северной Европы (скандинавские страны): равенство, умеренность, низкая дистанция власти, женственность культуры.

«Восточная» модель управления. Особенности ведения бизнеса в азиатском регионе. «Азиатский менталитет». Деловая культура Японии (коллективизм, высокая дистанция власти, мужественность, ориентация на статус, эмоциональная нейтральность, партикуляризм, сохранение лица). Специфика ведения бизнеса в Китае (законы Сунь-Цзы, «гуанси», конфуцианская этика бизнеса, неравенство, смирение, клановость). Деловая культура Индии (кастовая сегментация, дхарма, карма, реинкарнация, неравенство, непунктуальность, jugaad, сочетание полиактивности и реактивности культуры).

Деловая культура ближневосточного региона. Арабская деловая культура. Исламская этика бизнеса. Бизнес-этикет в арабских странах. Запрет на ростовщичество, запрет на операции с неопределенностью, «гарар», (фьючерсы, опционы, традиционное коммерческое страхование, предоплата). Запрет на производство и торговлю некоторыми товарами: свинина, алкоголь, табак, порнография, наркотики и др. Неравное положение мужчин и женщин.

## **Тема 12. Российские организации между западом и востоком. Российская деловая культура и модель управления**

Базовые факторы, повлиявшие на становление культуры России и ее социокультурных ценностей: географический и религиозный. Дуализм Европа/Азия; централизация власти и авторитарность правления; правовой нигилизм и «местечковость», общинность и коллективизм; патернализм; «крайности» русского характера. Формирование системы ценностей под влиянием православия (державность, соборность, жертвенность, страдание, покорность воле Божией). Дуализм культуры. Культурная модернизация в дореволюционный, советский и постсоветский периоды.

Организационная культура советских и современных российских организаций. Особенности организационной культуры российских компаний различных сфер деятельности. Кодексы поведения сотрудников российских компаний. Мотивация персонала в российских организациях.

Специфика российской деловой культуры. Исторический контекст формирования российской деловой культуры. Современные тенденции развития российской деловой культуры. Восприятие российской деловой культуры иностранными деловыми партнерами. Исследования российской деловой культуры.

Факторы, определяющие специфику современной российской деловой культуры: «маятниковость» развития, двойственная система ценностей, особое отношение к законам (партикуляризм), ценность личных отношений в бизнесе, взаимозависимость бизнеса и власти, повышенная склонность к риску, высокая степень адаптации и быстрота реакции на изменения внешней среды, высокая дистанция власти и др.

## **7. Фонд оценочных средств (ФОС) для оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю)**

### **7.1. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения текущего контроля успеваемости.**

#### **7.1.1. Темы рефератов:**

1. Роль лидера в формировании организационной культуры.
2. Репутация компании: сущность, формирование и управление.
3. Организационная культура советских предприятий.
4. Артефакты, нормы и ценности организационной культуры.
5. Корпоративный кодекс и кодекс поведения сотрудников организации.
6. Деловые культуры мира.
7. Особенности российской деловой культуры.
8. Корпоративная культура как фактор эффективности предприятия.
9. Западная модель управления.
10. Восточная модель управления.

#### **7.1.2 Примерные задания для практических занятий:**

##### **1. Подготовка к групповой дискуссии на тему «Социокультурный контекст управления современной организацией».**

Концепция дискуссии: студенты разделяются на две группы. Одна группа отстаивает позицию незначительной роли социокультурного фактора в условиях усиления процессов глобализации. Вторая группа защищает позицию значимости социокультурного фактора при ведении бизнеса. Каждая группа аргументирует свою точку зрения, опираясь, в том числе, на знание социологических теорий.

Ожидаемый (е) результат (ы): умение аргументировать и обосновывать позицию, умение представлять результаты своего анализа на публике, умение вести дискуссию, уметь грамотно ставить вопросы, давать оценку ответам коллег.

**2. Презентация докладов или сообщений на темы:** «Культурный шок: причины и способы преодоления», «Этноцентризм и культурный релятивизм», «Роль обрядов и символов в становлении организационной культуры», «Влияние религии на ведение бизнеса и модель управления». Результат оформляется в виде мультимедийной презентации.

##### **3. Кейс «Японская вежливость»**

«Заметив знакомого, японец считает долгом прежде всего замереть на месте, даже если дело происходит на середине улицы и прямо на него движется трамвай. Затем он как бы переламывается в поясице, так что ладони его вытянутых рук скользят вниз по коленям, и,

застыв еще на несколько секунд в согбенном положении, осторожно поднимает вверх одни лишь глаза. Выпрямляться первым невежливо, и кланяющимся приходится зорко следить друг за другом. Со стороны же сцена эта производит впечатление, что обоих хватил прострел и они не в силах разогнуться.

Токийские газеты подсчитали, что каждый служащий ежедневно отвешивает таких официальных поклонов в среднем 36, агент торговой фирмы – 123, девушка у эскалатора в универмаге – 2560.

Но посмотрите вслед японцу, который, только что церемонно раскланявшись с вами, вновь окунается в уличную толпу. С ним тут же происходит как бы таинственное превращение. Куда деваются его изысканные манеры, предупредительность, учтивость! Он прокладывает себе дорогу в людском потоке, совершенно не обращая ни на кого внимания.

До тех пор, пока прохожие на улице или пассажиры в вагоне остаются незнакомцами, японец считает себя вправе относиться к ним как к неодушевленным предметам. Садясь в автобус, можно без зазрения совести отпихнуть от подножки женщину с младенцем за спиной. Можно, пустив в ход колени и локти, обменяться пинками с соседом. Полагается лишь обоюдно делать вид, что делаешь это как часть толпы, а не как отдельная личность» (Овчинников В. Ветка сакуры. – М.: Молодая гвардия, 1975 [RoyalLib.ru>book/kaleydoskop...vetka sakuri.html](http://royal.lib.ru/book/kaleydoskop...vetka_sakuri.html), с. 5).

«Так что же: вежливость — и впрямь черта японского характера? Ничего подобного... В "час пик" токийское метро и пригородная железная дорога превращаются в "движущиеся лагеря принудительного труда", как язвительно говорят японцы. Милолицые девушки, еще несколько минут назад обволакивавшие вежливостью покупателей, делаются разъяренными тигрицами в борьбе за место в вагоне. Горе вашим ногам, по которым пройдутся острые каблучки модных туфелек, горе бокам, в которые упрутся маленькие, но твердые кулачки. Стоит у вагона чуть зазеваться, и вас сметут, грубо и безжалостно, как перед линией ворот в американском футболе. Слово "извините" тут уж вы не услышите. Оно изымается из обращения не только в городском транспорте, но и на улице, в любом людном месте, если вы не клиент, а вступающий с вами в контакт японец — не продавец, и если вы "чужак", представитель незнакомой общины» (Цветов В.Я. Пятнадцатый камень сада Рёандзи. - [http://socioline.ru/\\_seminar/library/misc/zvetov.php](http://socioline.ru/_seminar/library/misc/zvetov.php), с. 101).

Концепция работы с кейсом: Прочитав два отрывка, а также прослушав лекцию по деловой культуре Японии, опираясь на знание четырех основных моделей деловой культуры, студент должен выработать свою позицию по отношению к таким характеристикам японской культуры как вежливость, уважение, соблюдение формы. Далее необходимо ответить на вопросы: Является ли «японская вежливость» сегодня просто устойчивым стереотипом? Что понимают под «островным менталитетом» японцев? Каким образом повлияли процессы глобализации на менталитет современных японцев?

Ожидаемый (е) результат (ы): умение аргументировать и обосновывать позицию, умение представлять результаты своего анализа на публике, умение вести дискуссию, уметь грамотно ставить вопросы, давать оценку ответам коллег.

4. Кейс «Воспитание «правильной» японки» (Нотомб А. Страх и трепет: Роман/ пер. с фр. Н. Поповой, И. Попова. – М.: Иностранка, Азбука-Аттикус, 2010, с. 78-81.)

«Если уж мы восхищаемся японкой, то в первую очередь должны восхищаться тем, что она еще не покончила с собой... С утра до вечера ей вдалбливают наиглавнейшие жизненные истины: «Если к двадцати пяти годам ты не выйдешь замуж, то покроешь себя позором; если ты смеешься, тебе не стать изысканной женщиной; если твое лицо выражает какие-то чувства, значит, ты вульгарна; если признаешься, что у тебя растет хоть один волосок на теле, ты непристойна; если молодой человек поцелует тебя в щеку на людях, значит, ты шлюха; если ты ешь с удовольствием, ты свинья; если спишь с удовольствием, ты корова» и т.д.

... Ты должна быть безупречной во всем – хотя бы потому, что это дается проще всего. Безупречность ради безупречности, которая не тешит гордости и не доставляет радости.

Нет, мне никогда не перечислить все твои обязанности, потому что каждая минута твоей жизни подчинена суровому долгу... Ты проголодалась? Но тебе дозволено лишь прикоснуться к пище, потому что ты обязана быть тонкой, как тростинка... Ты должна оставаться стройной только потому, что толстеть – стыдно.

Быть красивой – твой святой долг.

... Твой долг – выйти замуж, предпочтительно до двадцати пяти лет, пока не перезреешь. Но не надейся, что муж одарит тебя любовью, если только это не какой-то чокнутый, но что за радость – быть любимым чокнутым? Однако любит он тебя или нет – ты все равно об этом никогда не узнаешь. В два часа ночи усталый и зачастую пьяный мужчина будет заваливаться в супружескую постель, а в шесть утра уходить из дома, не сказав тебе на прощание ни единого слова.

Твой долг – рожать детей, которых ты будешь баловать, как маленьких божков, пока им не исполнится три года, а затем ты изгонишь их из рая, чтобы подвергнуть бесконечной муштре, и эта казарменная жизнь будет длиться для них с трех до восемнадцати и после двадцати пяти лет – до самой смерти. Ты обязана производить на свет детей, которые станут тем несчастнее, чем счастливее были для них первые три года жизни».

### **Вопросы:**

1. Что можно сказать о японской культуре по данному отрывку, пользуясь моделью Г. Хофштеде? Какой параметр деловой культуры описывает данный кейс?
2. Влияют ли гендерные различия на продвижение сотрудника по карьерной лестнице в Японии?
3. Как вы думаете, сохранится ли подобная система воспитания девочек под влиянием процессов глобализации, «вестернизации»? Аргументируйте свою точку зрения.

## 5. Игра «Национальные стереотипы».

Концепция игры: Магистрантам предлагается продолжить фразы (письменно):

А) Американцы выглядят...

Американцы любят...

Американцы никогда не....

Американцы всегда...

Б) Немцы выглядят...

Немцы любят...

Немцы никогда не....

Немцы всегда...

В) Французы выглядят...

Французы любят...

Французы никогда не....

Французы всегда...

Г) Арабы выглядят...

Арабы любят...

Арабы никогда не....

Арабы всегда...

Д) Японцы выглядят...

Японцы любят...

Японцы никогда не....

Японцы всегда...

Е) Русские выглядят...

Русские любят...

Русские никогда не....

Русские всегда...

После этого магистранты зачитывают свои варианты, по каждому пункту фиксируется количество совпадений. Характеристики, набравшие наибольшее число совпадений, анализируются на предмет наличия стереотипа в отношении представителя той или иной культуры. Студенты отвечают на вопросы о том, как формируются стереотипы, насколько они мешают эффективному выстраиванию деловых отношений и функционированию международных команд, как преодолевать стереотипы.

Ожидаемый (е) результат (ы): умение аргументировать и обосновывать позицию, умение представлять результаты своего анализа на публике, умение вести дискуссию, уметь грамотно ставить вопросы, давать оценку ответам коллег.

#### **6. Семинар-пресс-конференция «Особенности российской деловой культуры и модели управления: почему нас опасаются иностранцы».**

Концепция семинара-пресс-конференции. Семинар-пресс-конференция является одной из разновидностей семинара-обсуждения докладов. Студенты разбиваются на группы: «русские бизнесмены» и «иностранцы партнеры». Выбираются несколько стран-партнеров. По каждой из выбранных стран для анализа национальных особенностей российской деловой культуры преподавателем назначается группа магистрантов (2-3 человека) в качестве экспертов, группа «русских бизнесменов» должна быть более многочисленна. Они всесторонне изучают проблему и выделяют докладчика для изложения тезисов по особенностям управления персоналом и организациями в целом в России. После первого доклада участники семинара задают вопросы, на которые отвечают докладчик и другие члены экспертной группы. Вопросы и ответы составляют центральную часть семинара. На основе вопросов и ответов разворачивается творческая дискуссия, итоги которой подводит сначала докладчик, а затем преподаватель. Аналогичным образом обсуждаются и другие страны. В заключительном слове преподаватель подводит итоги обсуждения темы, оценивает работу экспертных групп, определяет задачи самостоятельной работы.

Ожидаемый (е) результат (ы): научить магистрантов проводить самостоятельный анализ систем управления персоналом в различных социокультурных средах; четко формулировать и лаконично излагать специфику деловой культуры выбранной страны; овладеть навыками ведения дискуссии: постановки и ответов на вопросы.

### **7. Круглый стол: «Современные тенденции развития национальных моделей управления»**

На основе самостоятельной работы, предполагающей анализ различного типа российских и зарубежных публикаций, интернет-порталов, кейсов организаций, каждый студент формирует список наиболее значимых тенденций развития национальных моделей управления; разрабатывает аргументацию своего выбора.

Концепция круглого стола: на обсуждение приглашаются специалисты (преподаватели, занимающейся данной проблематикой, HR-специалисты компаний и т.д), внутри группы студентов выбирается модератор, который будет организовывать дискуссию. Остальные студенты становятся участниками круглого стола. Начинается круглый стол с выступления преподавателя и приглашенных участников, затем сообщения делают участники семинара (мини выступления по 5-7 мин.). Участники излагают собственную точку зрения на ведущие тренды развития управленческой культуры в разных странах мира, аргументируют свою позицию, задают вопросы коллегам, коллективно обсуждают тенденции. Итогом дискуссии становится согласованный список тенденций развития национальных моделей управления.

Ожидаемый (е) результат (ы): умение аргументировать и обосновывать позицию, умение представлять результаты своего анализа на публике, умение работать в группе, уметь грамотно ставить вопросы, делать оценку ответам коллег.

### **8. Групповая работа с использованием метода «мозговой атаки»: «Пословицы и поговорки как зеркало русского характера».**

Концепция групповой работы: Студенты осуществляют попытку проведения «мозговой атаки» по принципам и критериям, разработанным в рамках эвристических методов социальной инженерии. Мозговая атака – мыслетехнический метод социальной инженерии, направленный на стимулирование творческой активности и сплочение группы. Критическо-рациональное начало в психике человека преобладает над творческим (образно-ассоциативным), сковывает и подавляет его. Метод направлен на то, чтобы стимулировать креативные элементы мышления, убирая групповое давление.

Студенты на первом этапе - генерации идей – все вместе вспоминают как можно больше русских пословиц и поговорок, включающих в себя элементы народного бытового мышления. Составляется список пословиц и поговорок, который получают группы (по 3-5 человек). Каждая группа за ограниченное время производит разбиение списка по тематическим блокам, позволяющим провести анализ менталитета русского человека. Далее каждая группа защищает свой проект, пытаясь связать полученный «образ» с российской моделью управления и деловой культурой.

Ожидаемый (е) результат (ы): совершенствование способности студентов к поиску истины на основе полученных знаний и сформировавшихся убеждений, умения аргументировать и обосновывать позицию, совершенствование навыков ведения дискуссии по сложным проблемам.

### **9. Кейс «Русское счастье» (Жельвис В. Наблюдая за русскими. – М.: РИПОЛ классик, 2011, с. 71-73).**



«Характер русского народа как нельзя лучше просматривается на его отношении к понятию счастья. О том, что есть счастье, можно спорить долго. Задумываемся только об одном: почему, когда нас спрашивают, счастливы ли мы, мы часто мнемся и мямлим что-то невразумительное. С одной стороны, вроде бы ничего трагичного пока не произошло, но как бы не сглазить... С другой стороны, неприятности разного масштаба случаются постоянно. Но когда неприятность, ты ведь не счастлив, верно?

Поэтому я предлагаю остановиться на таком определении: счастье есть временное состояние полного удовлетворения. Постоянно счастлив может быть только клинический идиот.

Дело даже не в том, как мы понимаем счастье, хотя это и небезынтересно. Еще любопытнее посмотреть, какие пути – в русском самосознании – к счастью ведут.

Дело в том, что «русское счастье» прочно завязано на понятии несчастья. В Евангелии от Матфея одна из Заповедей блаженства звучит так: «Блаженны плачущие, ибо они утешатся». Эти слова Христа можно понять так, что прежде, чем утешиться, необходимо поплакать, то есть пострадать. Страдание – в православном русском понимании – есть как бы предпосылка счастья. Счастье – это заслуженная награда за перенесенные лишения, за умение терпеливо переносить невзгоды, за способность отказаться от мирских благ ради благ духовных.

Сравните: в западном сознании счастье добывается упорным трудом, приобретением материальных благ для себя и своих близких. «Накопил и (вставь нужное) купил». Вот это и есть подлинное счастье. Страдание при таком раскладе никак не путь к счастью, а скорее досадное препятствие на пути к нему... Если следовать русской логике, получается, что страдание – это благо. «Не было бы счастья, да несчастье помогло». Посмотрите, как это у Пушкина:

«Я жить хочу, чтоб мыслить и страдать».

Подумайте: поэт хочет *жить, чтобы страдать*. Страдание помогает ему мыслить. А мыслить для него – синоним счастья. Пока человек не страдает, ему трудно задуматься о смысле жизни, о тех, кому в этот момент плохо. Благополучие не располагает к состраданию...

... В общем-то, такая русская позиция понятна: тяга к страданию – это защитная реакция от отчаяния; невероятно трудная жизнь может привести к самоубийству, а может – к эстетизации страдания, объявлению его чуть ли не целью существования. Радоваться, когда вокруг всем плохо, - аморально... В православно-русском понимании страдание главным образом заключается в терпеливом перенесении трудностей... И потом остается надежда – «несчастья верная сестра». Если бы не надежда, русский пессимизм был бы поистине трагичен и безграничен... Печаль, сплавленная с надеждой, - источник оптимизма русского народа. Даже перед лицом смерти надежда согревает, утешает, спасает...»

### **Вопросы:**

1. Насколько обоснованным вы считаете указанное противопоставление западного и русского сознания?
2. Является ли данное понимание счастья актуальным для разных социальных слоев, возрастных групп современной России?

3. Каким образом счастье может стать объектом социологического исследования?

### **7.1.3. Примерные задания для самостоятельной работы:**

1. Написать эссе по теме: «Организационная культура советских предприятий».
2. Написать 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» и т.д., а также иностранных фильмов «Фирма», «99 франков», «Дьявол носит Прада» и др.). Фильм студент выбирает самостоятельно (по согласованию с преподавателем).
3. Написать эссе по теме «Российская деловая культура и ее специфика».
4. Написать эссе по теме: «Имидж и репутация компании как важный нематериальный актив современной организации».
5. Подготовка к групповой дискуссии по теме «Возможно ли управлять организационной культурой?».
6. Привести примеры миссий и девизов 10 компаний.
7. Проанализировать кодексы корпоративного поведения 3 компаний разного типа.
8. Написать эссе на тему: «Артефакты, нормы и ценности организационной культуры» (на примере факультета МГУ).
9. Подготовка к групповой дискуссии по теме: «Особенности межкультурного взаимодействия в международном бизнесе».
10. Анализ стратагем Сунь Цзы для выявления особенностей китайского менталитета и выстраивания тактики переговорного процесса.
11. Написать реферат на тему: «Культурная модернизация в России».
12. Выбрать организацию и провести анализ ее организационной культуры по изученным типологиям.

### **7.1.4. Обязательные задания для внутрисеместрового контроля:**

1. Проведение диагностики организационной культуры конкретной компании: анализ культуры по модели Э. Шайна (артефакты, уровень ценностей, глубинный уровень). Часть 1.
2. Проведение диагностики организационной культуры конкретной компании: анализ культуры по изученным моделям (Р. Рюттингера, М. де Врие и Д. Миллера, С. Медок и Д. Паркин, С. Ханди, К. Камерона и Р. Куинна). Часть 2.
3. Проведение диагностики организационной культуры конкретной компании: анализ культуры по моделям национально-ориентированных культур (Р. Льюиса, Г. Хофштеде, А. Клухона и Ф. Стродтбека, Тромпенаарса Ф., Хампден-Тернера Ч.). Часть 3.
4. Задание по позиционированию стран (на основании моделей Хофштеде, Тромпенаарса- Хампден-Тернера).
5. «Деловая культура и национальная модель менеджмента страны N (страна по выбору студента)» - презентация в Power Point.

## **7.2. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения промежуточной аттестации.**

### **Вопросы для подготовки к зачету:**

1. Понятие организационной культуры. Функции и свойства организационной культуры.
2. Уровни изучения организационной культуры. Модель Э. Шайна.
3. Понятие субкультуры в организациях. Виды субкультур организации. Контркультура.
4. Формирование организационной культуры и ее изменение.
5. Типология организационной культуры Р. Рюттингера.
6. Психопатологические культуры по М. де Врие и Д. Миллеру.
7. Типология гендерных культур организации (С. Медок и Д. Паркин).
8. Управленческая типология организационных культур С. Ханди.
9. Типология Г. Хофштеде: параметры «индивидуализм - коллективизм» и «дистанция власти».
10. Типология Г. Хофштеде: параметры «стремление избежать неопределенности» и «мужественность - женственность».
11. Типология ОСАИ К. Камерона и Р. Куинна.
12. Влияние национальной культуры на культуру организации. Теория А. Клукхона и Ф. Стродтбека.
13. Теория моноактивных, полиактивных и реактивных культур Р. Льюиса.
14. Теория национально-ориентированных культур Тромпенаарса Ф., Хампден-Тернера Ч.
15. Символический уровень организационной культуры.
16. Ценности и нормы в организации.
17. Корпоративный кодекс компании.
18. Репутация компании: сущность, формирование и управление.
19. Философия фирмы. Миссия компании.
20. Особенности организационной культуры современных российских организаций.

21. Понятие деловой культуры. Деловые культуры мира.
22. «Западная» модель управления.
23. «Восточная» модель управления.
24. Российская деловая культура.

**Критерии оценки ответов на зачете:**

Зачтено	Ответ логически выстроен и излагается на хорошем научном языке. Студент хорошо владеет необходимыми источниками и литературой, хорошо ориентируется в них, использует при ответе специализированную лексику, дает хорошие ответы на основной и дополнительные вопросы.
Не зачтено	В ответе полностью отсутствует явная логика. Студент не владеет в полной мере даже основными источниками, не ориентируется в них, при ответе не использует специализированную лексику, дает неудовлетворительные ответы на дополнительные и основные вопросы.

**Шкала и критерии оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю).**

<b>ШКАЛА И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ результатов обучения (РО) по дисциплине (модулю)</b>					
Оценка	2	3	4	5	<b>Виды оценочных средств</b>
Результаты обучения					
<b>Умения</b> реализовывать стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, формируя и управляя	Отсутствие умений	В целом успешное, но не систематическое умение	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение (допускает неточности непринципиального характера)	Успешное и систематическое умение	Групповая работа – задания для практической работы (1, 6, 7, 8)

<p>организационной культурой  <b>Код У1 (ОК-4)</b></p>					
<p><b>Умения</b>  осуществлять отдельные этапы управленческих процессов в органах государственной власти и местного самоуправления, общественных, профессиональных, коммерческих и иных организациях, СМИ под руководством специалиста более высокой квалификации, применяя знания сущности и типов организационной культуры для ее диагностики и повышения эффективности управления</p> <p><b>Код У1 (ПК-1)</b></p>	Отсутствие умений	В целом успешное, но не систематическое умение	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение (допускает неточности непринципиального характера)	Успешное и систематическое умение	Задания для самостоятельной работы. Задания для внутрисеместрового контроля (1-4)

<p><b>Знания</b> основы управления человеческими ресурсами с учетом особенностей организационной культуры</p> <p><b>Код 31 (ПК-3)</b></p>	Отсутствие знаний	Фрагментарные знания	Общие, но не структурированные знания	Сформированные систематические знания	Опрос по лекционному материалу. Доклады.Задания для самостоятельной работы (1-5)
<p><b>Знания</b> основы построения и реализации систем мотивации, обучения, развития, специфику организационной культуры</p> <p><b>Код 33 (ПК-3)</b></p>	Отсутствие знаний	Фрагментарные знания	Общие, но не структурированные знания	Сформированные систематические знания	Опрос по лекционному материалу. Доклады.Задания для самостоятельной работы. Задание 5 внутрисеместрового контроля
<p><b>Умения</b> применять инструменты управления мотивацией через управление организационной культурой для повышения эффективности персонала</p> <p><b>Код У1 (ПК-3)</b></p>	Отсутствие умений	В целом успешное, но не систематическое умение	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение (допускает неточности непринципиального характера)	Успешное и систематическое умение	Решение кейсов. Задания для самостоятельной работы (10, 12)

## 8. Ресурсное обеспечение:

## 8.1. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### а) основная литература:

1. Адизес И. Развитие лидеров: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. – М.: Альпина Паблишер, 2013.
2. Адизес И. Управление жизненным циклом корпораций М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.
3. Барков С. А., Зубков В.И. Социология организаций. М.: ЮРАЙТ, 2018.
4. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами: теория и практика. – М.: Проспект, 2015.
5. Гавриленко О.В. Россия между западом и востоком: организация, культура, практики управления и отношения неравенства // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. № 3. 2014.
6. Организационное поведение: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. С.А. Баркова. – М.: Юрайт, 2017.
7. Резник С.Д. Организационное поведение. Учебник для студентов вузов. – М.: ИНФРА-М, 2015
8. Хохлова Т.П. Организационное поведение (теория менеджмента: организационное поведение). Практикум: учебное пособие. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2015.

### б) дополнительная литература:

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник – М.: Инфра-М; Магистр, 2010.
2. Инглхарт Р. Культурная эволюция: как изменяются человеческие мотивации и как это меняет мир. – М.: Мысль, 2018.
3. Красовский Ю.Д. Социокультурные основы управления бизнес-организацией: Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
4. Кибанов А.Я, Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Этика деловых отношений М.: «ИНФРА-М, 2012.
5. Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента: как вести бизнес с представителями других стран и культур: учебное пособие. – М.: «Дело» РАНХиГС, 2012.
6. Льюис Р. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию: Пер. с англ. – М.: Дело, 1999. <https://book.cc/book/2692555/460d49>
7. Пивоваров С.Э., Максимцев И.А. Сравнительный менеджмент. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2008.
8. Пугачев В.П. Планирование персонала организации. М.: Изд-во Московского университета, 2011.
9. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2007, 624 с.
10. Шейн Э. Организационная культура и лидерство/ Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2008. <https://book.cc/book/1145153/1fa9b9>

## Перечень информационных технологий

### Интернет-ресурсы:

1. [www.rbc.ru](http://www.rbc.ru) – РосБизнесКонсалтинг
2. [www.romir.ru](http://www.romir.ru) – РОМИР
3. [www.economist.com](http://www.economist.com) – журнал The Economist
4. [www.gks.ru](http://www.gks.ru) – Росстат
5. [www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru) – Портал «Социология, экономика, менеджмент»
6. [www.expert.ru](http://www.expert.ru) – журнал «Эксперт»
7. [bigc.ru/publications/other/org\\_culture/](http://bigc.ru/publications/other/org_culture/) – подбор книг и статей по проблематике организационной культуры
8. [www.rtr.ru](http://www.rtr.ru) – Человеческие ресурсы России.

## **8.2. Описание материально-технического обеспечения:**

Для проведения образовательного процесса требуется аудитория с трансформируемым пространством, оборудованная компьютером и проектором, необходимыми для демонстрации презентаций. Обязательное программное обеспечение – MS Office.

## **9. Язык преподавания.**

Русский.

## **10. Преподаватель (преподаватели).**

Гавриленко О.В., доцент

## **1. Автор (авторы) программы.**

Гавриленко О.В., доцент