

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Макаренко Елена Николаевна

Должность: Ректор

Дата подписания: 23.12.2024 11:29:08

Уникальный программный ключ:

c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

УТВЕРЖДАЮ

Начальник

учебно-методического управления

Платонова Т.К.

«25» июня 2024 г.

**Рабочая программа дисциплины  
Организационная культура сервисных предприятий**

Направление 43.03.01 Сервис

Направленность 43.03.01.01 Управление в индустрии гостеприимства и туризма

Для набора 2022 года

Квалификация  
Бакалавр

**КАФЕДРА          Антикризисное и корпоративное управление****Распределение часов дисциплины по курсам**

Курс	4		Итого	
	УП	РП		
Лекции	6	6	6	6
Практические	6	6	6	6
Итого ауд.	12	12	12	12
Контактная работа	12	12	12	12
Сам. работа	123	123	123	123
Часы на контроль	9	9	9	9
Итого	144	144	144	144

**ОСНОВАНИЕ**

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 25.06.2024 г. протокол № 18.

Программу составил(и): к.э.н., доцент, Синюк Татьяна Юрьевна

Зав. кафедрой: к.э.н., доц. Синюк Т.Ю.

Методический совет направления: д.э.н., профессор Суржиков М.А.

### 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1	формирование у обучающихся теоретических знаний и практических навыков по эффективному управлению организационной культуры сервисного предприятия
-----	---

### 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**ПК-6: Способность осуществлять разработку и внедрение корпоративной политики предприятий индустрии гостеприимства**

#### В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

**Знать:**

понятие, сущность, функции, элементы и механизмы взаимодействия организационной культуры; модели и типологии организационных культур предприятия, инструменты и методы диагностики, современные корпоративные инструменты в области управления корпоративной политикой на предприятиях сервиса (соотнесено с индикатором ПК-6.1)

**Уметь:**

применять практические технологии диагностики, а также методы и подходы к формированию и изменению организационной культуры. Разрабатывать современную корпоративную политику на предприятиях сервиса (соотнесено с индикатором ПК-6.2)

**Владеть:**

навыками внедрения корпоративной политики на предприятиях сервиса, а также навыками мониторинга организационной культуры и ее составляющих, оценки степени ее соответствия стратегии организации; владеть методами поддержания и изменения организационной культуры, техникой формирования желательных ценностей и образцов поведения персонала; применять методы оценки эффективности управления организационной культурой (соотнесено с индикатором ПК-6.3)

### 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### Раздел 1. Теоретико-практические подходы к формированию организационной культуры

№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
1.1	Феномен организационной культуры: понятие организационной культуры, ее основные функции. Значение, свойства и методы изучения организационной культуры. Культура организации на этапах ее жизненного цикла. / Лек /	4	2	ПК-6	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2
1.2	Феномен организационной культуры: понятие организационной культуры, ее основные функции. Значение, свойства и методы изучения организационной культуры. Культура организации на этапах ее жизненного цикла. Подготовка осуществляется с использованием LibreOffice программы дисциплины. / Сп /	4	20	ПК-6	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2
1.3	Теория организационных культур: генезис научных представлений, связанных с организационной культурой. Типология организационных культур. Диагностика типа культуры и построение профиля оргкультуры. Факторы, влияющие на формирование организационно / Лек /	4	2	ПК-6	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2
1.4	Вопросы для самостоятельного изучения: 1. Национальное в организационной культуре. 2. Национальная культура, ее влияние на культуру организации. 3. Многонациональные и глобальные компании. 4. Источники кадров для международных назначений. Подготовка осуществляется с использованием LibreOffice программы дисциплины. / Сп /	4	27	ПК-6	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2

#### Раздел 2. Важнейшие элементы организационной культуры и механизмы их взаимодействия

№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
2.1	Элементы и характеристики организационной культуры. Миссия и девизы организации. Имидж организации и его формирование. Репутация организации: сущность, формирование, управление.	4	2	ПК-6	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2

	Символы, обряды, мифы и легенды, церемонии и мероприятия организации / Лек /				
2.2	Элементы и характеристики организационной культуры. Миссия и девизы организации. Имидж организации и его формирование. Репутация организации: сущность, формирование, управление. Символы, обряды, мифы и легенды, церемонии и мероприятия организации / Пр /	4	2	ПК-6	Л1.1, Л1.2, Л2.2
2.3	Цели и ценности организационной культуры. Корпоративный кодекс и стандарты сервисных организаций. / Пр /	4	2	ПК-6	Л1.1, Л2.2
2.4	Организационная культура и удовлетворенность трудом персонала сервисных предприятий. Методы диагностики удовлетворенности персонала трудом. Диагностика лояльности персонала к организации. Подготовка осуществляется с использованием LibreOffice программы дисциплины. / Ср /	4	20	ПК-6	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2
2.5	Вопросы для самостоятельного изучения: 1. Отбор и набор персонала соответствующего важнейшим критериям организационной культуры. 2. Мотивация персонала как элемент культуры предприятия. 3. Методы мотивации различных культур организаций 4. Интеграция интересов организации путем социализации, адаптации и обучения персонала 5. Система оценки и аттестации персонала различных организационных культур 6. Коммуникативные технологии и их использование для укрепления организационной культуры.  Подготовка осуществляется с использованием LibreOffice программы дисциплины. / Ср /	4	28	ПК-6	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2
<b>Раздел 3. Методология и методы изучения организационной культуры</b>					
№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
3.1	Подходы и уровни изучения организационной культуры. основные методы изучения организационной культуры. Практические технологии диагностики и формирования организационной культуры. Методика OCAI. Тест для определения типа организационной культуры. / Пр /	4	2	ПК-6	Л1.2, Л2.1, Л2.2
3.2	Вопросы для самостоятельного изучения: 1. Организационный аудит и организационная культура 2. Руководитель как субъект организационно- культурных практик 3. Навыки и компетенции лидеров различных организационных культур 4. Сопротивление работников оргкультуре организации. 5. Модели влияния организационной культуры на организационную эффективность и конкурентоспособность. 6. Влияние организационной культуры на организационную эффективность 7. Организационные патологии в организационной культуре. Подготовка осуществляется с использованием LibreOffice программы дисциплины. / Ср /	4	28	ПК-6	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2
3.3	/ Экзамен /	4	9	ПК-6	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2

#### 4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

#### 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 5.1. Основная литература

Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
---------	----------	-------------------	----------

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.1	Барнагян В. С.	Организационная культура: учеб. пособие	Ростов н/Д: Изд-во РГЭУ (РИНХ), 2015	69
Л1.2	Кутелев П. В.	Организационный инжиниринг : технологии реинжиниринга бизнеса: учеб. пособие	Ростов н/Д: Феникс, 2003	30

### 5.2. Дополнительная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.1	Корсакова А. А., Захарова Т. И.	Организационная культура: учебное пособие	Москва: Евразийский открытый институт, 2008	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=90822">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=90822</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.2	Лапкова, А. Г., Цыганков, В. А.	Организационная культура: учебное пособие	Омск: Омский государственный технический университет, 2019	<a href="https://www.iprbookshop.ru/115434.html">https://www.iprbookshop.ru/115434.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

### 5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

ИСС "КонсультантПлюс"

ИСС "Гарант" <http://www.internet.garant.ru/>

Портал открытых данных РФ <https://data.gov.ru/>

Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» <http://ecsocman.hse.ru>

База статистических данных Росстата <http://www.gks.ru/>

Федеральное агентство по туризму <https://tourism.gov.ru/>

### 5.4. Перечень программного обеспечения

Операционная система РЕД ОС

LibreOffice

### 5.5. Учебно-методические материалы для студентов с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Помещения для всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения:

- столы, стулья;
- персональный компьютер / ноутбук (переносной);
- проектор;
- экран / интерактивная доска.

## 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

**1 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

1.1 Показатели и критерии оценивания компетенций:

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
ПК-6: Способность осуществлять разработку и внедрение корпоративной политики предприятий инустрии гостеприимства			
<p><b>З.</b> понятие, сущность, функции , элементы и механизмы взаимодействия организационной культуры; модели и типологии организационных культур предприятия, инструменты и методы диагностики, современные корпоративные инструменты в области управления корпоративной политикой на предприятиях сервиса</p>	<p>поиск и сбор необходимой литературы, использование различных баз данных, использование современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов</p>	<p>полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет; обоснованность обращения к базам данных; целенаправленность поиска и отбора; объем выполненных работы</p>	<p><i>СЗ – кейсы, ситуационные задания, ДП- доклад с презентацией, ИПЗ- индивидуальное практическое задание ВЭ- вопросы к экзамену</i></p>
<p><b>У.</b> применять практические технологии диагностики, а также методы и подходы к формированию и изменению организационной культуры.</p>	<p>поиск и сбор необходимой литературы, использование различных баз данных, использование современных информационно-</p>	<p>полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие</p>	<p><i>СЗ – кейсы, ситуационные задания, ДП- доклад с презентацией, ИПЗ- индивидуальное практическое задание</i></p>

<p>Разрабатывать современную корпоративную политику на предприятиях сервиса</p>	<p>коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов</p>	<p>представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет; обоснованность обращения к базам данных; целенаправленность поиска и отбора; объем выполненных работы</p>	<p><i>ВЭ- вопросы к экзамену</i></p>
<p><b>В.</b> навыками внедрения корпоративной политики на предприятиях сервиса, а также навыками мониторинга организационной культуры и ее составляющих, оценки степени ее соответствия стратегии организации; владеть методами поддержания и изменения организационной культуры, техникой формирования желательных ценностей и образцов поведения персонала; применять методы оценки эффективности управления организационной культурой</p>	<p>поиск и сбор необходимой литературы, использование различных баз данных, использование современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов</p>	<p>полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет; обоснованность обращения к базам данных; целенаправленность поиска и отбора; объем выполненных работы</p>	<p><i>СЗ – кейсы, ситуационные задания, ДП- доклад с презентацией, ИПЗ- индивидуальное практическое задание ВЭ- вопросы к экзамену</i></p>

### 1.2 Шкалы оценивания:

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале:

#### **Экзамен:**

84-100 баллов (оценка «отлично»)

67-83 баллов (оценка «хорошо»)

50-66 баллов (оценка «удовлетворительно»)

0-49 баллов (оценка «неудовлетворительно»).

**2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

**Вопросы к экзамену  
по дисциплине «Организационная культура сервисных предприятий»**

1. Определение и содержание понятия организационной культуры.
2. Организационная культура как система.
3. Роль и место организационной культуры в системе управления персоналом сервисного предприятия.
4. Культура организации на этапах ее жизненного цикла.
5. Процесс и подходы к формированию организационной культуры.
6. Содержание организационной культуры. Модель Ф. Харриса и Р. Морана
7. Уровни организационной культуры и их характеристики. Модель Э. Шейна.
8. Субъективная и объективная организационная культура
9. Функции организационной культуры.
10. Основные свойства оргкультуры.
11. Понятие и виды субкультур в организации
12. Сильные и слабые организационные культуры.
13. Концептуальные подходы к изучению организационной культуры.
14. Типология организационной культуры Г. Хофштеда.
15. Типология организационной культуры Т. Е. Дила и А. А. Кеннеди.
16. Типология организационной культуры Р. Акоффа.
17. Типология организационной культуры М. Бурке.
18. Типология организационной культуры Ч. Хэнди.
19. Типология организационной культуры У. Оучи.
20. Типология культур К. Камерона и Р. Куинна.
21. Методика OSAI и способы интерпретации полученных результатов.
22. Основные элементы организационной культуры.
23. Ценности и нормы как основной элемент организационной культуры.
24. Корпоративный кодекс и стандарты сервисных организаций.
25. Миссия и девизы, слоганы сервисных предприятий.
26. Коммуникативное единство сервисного предприятия. Организационный климат.
27. Имидж сервисной организации и его формирование.
28. Репутация сервисной организации: сущность, формирование, управление.
29. Символы, обряды, мифы и легенды, церемонии и мероприятия организации как важнейшие элементы оргкультуры.
30. Цели и целеполагание различных организационных культур.
31. Взаимосвязь организационной культуры и стратегии организации.
32. Организационная культура и удовлетворенность трудом персонала сервисных предприятий.

33. Методы диагностики удовлетворенности персонала трудом. Лояльность персонала к организации.
34. Подходы и уровни изучения организационной культуры.
35. Основные методы изучения организационной культуры.
36. Практические технологии диагностики и формирования организационной культуры.
37. Этапы диагностики и инструменты диагностики.
38. Методы диагностики организационной культуры
39. Оценка организационной культуры.
40. Управление и поддержание организационной культуры.
41. Изменение организационной культуры.

#### **Критерии оценивания:**

- оценка «отлично» (84-100 баллов) выставляется, если изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения; правильные, уверенные действия по применению полученных знаний на практике, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой;
- оценка «хорошо» (67-83 баллов) - наличие твердых и достаточно полных знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с целями обучения, правильные действия по применению знаний на практике, четкое изложение материала, допускаются отдельные логические и стилистические погрешности, обучающийся усвоил основную литературу, рекомендованную в рабочей программе дисциплины;
- оценка «удовлетворительно» (50-66 баллов) - наличие твердых знаний в объеме пройденного курса в соответствии с целями обучения, изложение ответов с отдельными ошибками, уверенно исправленными после дополнительных вопросов; правильные в целом действия по применению знаний на практике;
- оценка «неудовлетворительно» (0-49 баллов) - ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы.

#### **Индивидуальное практическое задание**

по дисциплине «Организационная культура сервисных предприятий»

**Описание задания:** В практической комплексной работе представлены вспомогательные материалы для выполнения заданий по ряду основных вопросов изученных в ходе освоения дисциплины «Организационная культура сервисных предприятий»

**Цели:** выполнить задание по каждому разделу практической работы. В заданиях, которые необходимо выполнить на примере конкретного предприятия, взять за основу предприятие, где вы проходили производственную практику или имеете опыт работы.

#### **1. Актуальность концепции организационной культуры в современном управлении организации**

Изучение организационной культуры связано со следующими обстоятельствами:

##### **1. Произошли изменения во внешней среде организаций:**

- «Японское чудо» 1960-1970-х.г. как общеуправленческой тенденции к высокой роли культурных компонентов в организации;

- Развитием мультинациональных корпораций, введивших новые технологии управления культурными и национальными особенностями менталитета;
- Экологическая среда: загрязнение окружающей среды.
- Социальная среда: мотивационный кризис и потеря смысла жизни.

**2. Данные изменения во внешней среде привели к соответствующим изменениям внутриорганизационной среды:**

- Недостаток идентификации работника с организацией.
- Синдром недоверия между руководителем и подчиненным.
- Низкой эффективностью программ организационного развития, которые не учитывали особенности орг. культуры.

Исходя из этого, были сформулированы следующие задачи для управления:

- 1) ответственность перед обществом, в том числе и этическая;
- 2) формирование «Мы – чувства»;
- 3) учет в управлении качественных психологических составляющих.

Решение данных задач повлекло формирование концепции корпоративных культур и рост интереса к данному феномену.

Дальнейшие исследования в этой области показали, что политика всех процветающих компаний обязательно включает в себя представления о корпоративной культуре как залого успеха организации.

Кроме того, появились количественные эмпирические свидетельства связи между культурой организации и ее производственными показателями, такими, как уровень доходов, стоимость акций, размер чистой прибыли.

В России интерес к корпоративной обусловлен следующими причинами.

**Задание 1 Причины появления в России интереса к проблематике организационной культуры**

- 1.
- 2.
- 3.

**2.Определение организационной культуры**

Понятие «организационная культура» относится к классу таких понятий управленческих дисциплин, которые не имеют единственно верного толкования. Практически каждый исследователь в этой области предлагает собственное оригинальное определение культуры организации.

**Задание 2. Дайте определений «Организационная культура» зарубежных и отечественных исследователей ( не менее 10 определений). Оформить в сводную таблицу.**

Таблица – Сводная таблица определений «Организационная культура»

Год	Автор	Определение

**3. Модели организационной культуры**

**3.1. Модель Э. Шейна (1986 г.)**

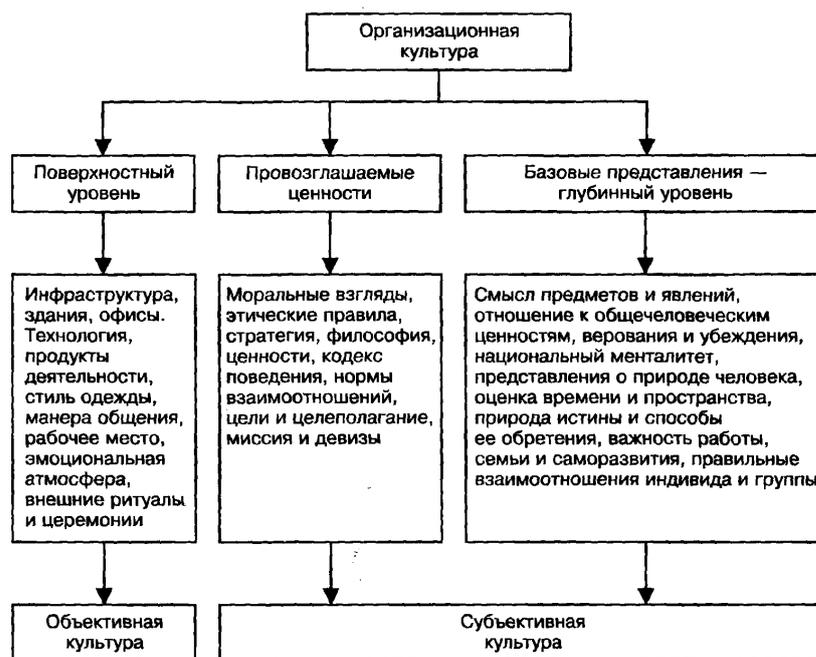


Рис. 1. Модель организационной культуры Э. Шейна

**Глубинный уровень(1-ый уровень)** формируют базовые представления о людях и мире:

- об окружающей среде организации;
- об истине внутри организации;
- о природе людей: внутреннее представление об общих человеческих характеристиках;
- о природе человеческих поступков, в частности представления об активности и о работе;
- о природе межличностных отношений.

Эти в своем большинстве неосознаваемые и непланируемые базовые предпосылки не являются изолированными друг от друга, а составляют вместе образ. И если пытаться понять культуру организации, нужно сначала понять ее мировоззрение.

А мировоззрение организации находит свое отражение в конкретных ценностях и стандартах поведения (**подповерхностный уровень- 2-ой**). Что под этим понимается? Непредписанные направления поведения, запреты и т. д., которые члены организации разделяют в большей или меньшей степени. Некоторые организации пытаются зафиксировать эти образцы и формируют так называемую философию менеджмента/организации. Вместе базовые предпосылки и вытекающие стандарты поведения дают толчок к развитию приоритетов организации (что является своим/чужим и т. д.).

Эти более или менее неосознанные и невидимые предпосылки и стандарты проявляются на **3-м уровне (артефакты)** – уровне символов и знаков. На этом уровне невидимые ценности становятся вполне видимыми, осязаемыми, интерпретируются с помощью символов, обрядов и т. д. Посредством элементов 3-го уровня организационная культура передается новым работникам. Символы и знаки составляют видимую часть организационной культуры, но рассматриваются не сами по себе, а вместе с 1-м и 2-м уровнями.

К элементам 3-го уровня относятся истории, легенды об основателях организации о важных событиях. Следующий элемент – это праздники и ритуалы. А также приветствие и прием посетителей, архитектурное решение зданий и помещений, одежда, язык и т. д.

**Задание 3. Составить и описать организационную культуру вашей организации по модели Э. Шейна.**

### **3.2. Модель Ф. Харриса и Р. Морана**

- 1. Осознание себя и своего места в организации** (одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие – поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляется через сотрудничество, а в других – через индивидуализм).
- 2. Коммуникационная система и язык общения** (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытости коммуникации различается от группы к группе, от организации к организации; жаргон, аббревиатуры, жесты варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций).
- 3. Внешний вид, одежда и представление себя на работе** (разнообразие униформ и спецодежды, деловых стилей и т. п. подтверждают наличие множества микрокультур).
- 4. Что и как едят люди, привычки, традиции в этой области** (организация питания работников, включая наличие и отсутствие на предприятии специально отведенных для этого мест; люди приносят с собой еду или посещают кафетерий внутри или вне организации; дотация на питание; периодичность и продолжительность приемов пищи; едят ли работники разных уровней вместе или отдельно и т. п.).
- 5. Осознание времени, отношение к нему и его использование** (степень точности и относительности времени у работников; соблюдение временного распорядка и поощрение за это; монокроническое или полихроническое использование времени).
- 6. Взаимоотношения между людьми** (по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям, рангу и протоколу, религии и гражданству и т. п.; степень формализации отношений, получаемой поддержки, пути разрешения конфликтов).
- 7. Ценности** (как набор критериев оценки того, что является хорошим, а что плохим) и **нормы** (как набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения) – что люди ценят в своей организационной жизни (свое положение, титулы или саму работу и т. п.) и как эти ценности сохраняются.
- 8. Вера во что-то и отношение или расположение к чему-то** (вера в руководство, успех, свои силы, во взаимопомощь, в этическое поведение, в справедливость и т. п.; отношение к коллегам, к клиентам и конкурентам, к злу и насилию, агрессии и т. п.; влияние религии и морали).
- 9. Процесс развития работника и научение** (бездумное или осознанное выполнение работы; ставка на интеллект или силу; процедуры информирования работников; признание примата логики в рассуждениях и действиях или отказ от него; абстракция и концептуализация в мышлении или заучивание; подходы к объяснению причин).
- 10. Трудовая этика и мотивирование** (отношение к работе; разделение и замещение работы; чистота рабочего места; качество работы; привычки в работе; оценка работы и вознаграждение; отношения «человек – машина»; индивидуальная или групповая работа; продвижение по службе).

**Задание 4. Описать организационную культуру вашей организации по модели Ф. Харриса и Р. Морана.**

#### **4. Ценностно-нормативная структура корпоративной культуры**

Безусловно, жизнедеятельность любого социального объекта основывается на ценностях, которых этот объект придерживается. Под ценностью понимается свойство того или иного общественного предмета, явления удовлетворять потребности, желания, интересы. Все ценности можно разбить на три основные группы :

1. Смысложизненные (представления о добре, зле, счастье, цели и смысле жизни).
2. Универсальные:

- а) витальные (жизнь, здоровье, личная безопасность, благосостояние, семья, родственники, образование, квалификация, правопорядок и т. д.);
- б) общественного признания (трудолюбие, социальное положение и т. д.);
- в) межличностного общения (честность, бескорыстие, доброжелательность);
- г) демократические (свобода слова, совести, партий, национальный суверенитет и т. д.).

### 3. Партикулярные:

- а) привязанность к малой родине, семье;
- б) фетишизмы (вера в Бога, стремление к абсолюту).

### **Задание 5. По выделенным группам ценностей описать ценностно-нормативную структуру своей организации.**

Форма и содержание этих ценностей (при всем их сходстве) создаются под влиянием многих факторов – «реального содержания конкретного бизнеса, мира образования, политических и социальных традиций той страны, в которой находится компания, а также взглядов людей, работающих в данной фирме. Многообразие всех этих факторов создает, казалось бы, неразрешимые противоречия на пути выработки единых для любой компании принципов. Вместе с тем практика преуспевающих западных компаний демонстрирует немало общих черт в системе ценностей и правилах поведения, диктуемых совершенно различными культурами корпораций.

В настоящее время наметился процесс возникновения общей, удобной и подходящей с человеческой точки зрения культуры, включающей следующие компоненты:

- 1) выполнение своих обязанностей на высоком уровне компетенции;
- 2) инициативность и способность к риску;
- 3) приспособляемость к переменам;
- 4) способность принимать решения;
- 5) умение работать в команде;
- 6) открытость для информации о грядущих или актуальных проблемах;
- 7) доверие к людям;
- 8) умение уважать других (клиентов, поставщиков, коллег), а также самого себя;
- 9) умение отвечать за свои поступки и принимать на себя ответственность;
- 10) необходимое соответствие вознаграждения результатам работы.

Можно заметить, что в списке выделяется две группы ценностей. Первые пять - представляют собой ценности, особо важные для трудовой ориентации, собственно работы и способов ее выполнения. Последние же пять – являются общечеловеческими добродетелями, простыми и понятными, необходимыми для жизни и плодотворной работы в большом, сложно организованном обществе. Хотя разработка ценностей не порождает корпоративной культуры, нахождения верных принципов ведет к успеху. Как правило, основные ценности и принципы работы организации закреплены в философии компании. Философия компании – официально закрепленные принципы работы компании, которых должны придерживаться все работники.

### **Задание 6. Сформулировать на основе ценностей, выделенных ранее, философию своей организации.**

#### **Пример философия компании «Intel»**

Культура корпорации «Intel» основана на шести четко сформулированных принципах, которыми сотрудники корпорации руководствуются в решении общих задач:

- Ориентация на потребителя. Мы всегда стараемся прислушиваться к пожеланиям потребителя, четко и адекватно реагировать на его потребности, намерения и ожидания. Мы хотим стать для наших потребителей избранным поставщиком, с которым всегда легко работать.
- Дисциплина. Мы делаем все для того, чтобы принятые нами обязательства были не просто выполнены, а выполнены наилучшим образом, с максимальным вниманием к мельчайшим деталям. Наша деятельность основывается на предельной честности, открытости и

профессионализме. Мы стремимся к обеспечению безопасности и чистоты рабочих мест, к отсутствию производственного травматизма.

- **Качество.** Мы стараемся делать то, что нужно, и надлежащим образом. Нас отличает стремление к постоянному совершенствованию, что подразумевает систематический анализ, оценку, совершенствование производственных процессов.

- **Готовность идти на риск.** Исходя из того, что, избегая риска, мы сами себя лишаем вознаграждения за него, мы стремимся к тому, чтобы этот риск был взвешенным, основанным

на продуманных расчетах в нашей работе. Мы открыты новшествам, отнюдь не благоговеем

перед существующим положением вещей, стимулируем новаторство и творческий подход. Мы понимаем, что готовность пойти на риск подразумевает четко осознанные цели, наличие достаточных ресурсов, атмосферу взаимной поддержки. Мы не наказываем за ошибки, но стараемся извлечь из них урок.

- **Великолепное место для работы.** Мы стремимся быть полезными для населения той местности, где «Intel» осуществляет свою деятельность. Рабочая атмосфера в нашем коллективе отличается прямоотой и открытостью, работа в «Intel» увлекательна и приносит удовлетворение. Достижения сотрудников получают признание и поощрения со стороны руководства компании. Мы стремимся разнообразить труд наших работников, относимся друг к другу с уважением

и доверяем.

- **Ориентация на конечный результат.** Ставя перед собой высокие цели, мы стремимся к их полному осуществлению с упором на конечный результат, за который принимаем на себя ответственность, не замалчивая возникающие проблемы, а стараясь конструктивно их решить.

«Седьмой принцип»

Для многих сотрудников «Intel» безопасность стала своего рода «седьмой ценностью» корпорации. Ее политика в данной области основывается на постулате о том, что здоровье и безопасность персонала превыше всех прочих соображений бизнеса.

## **5. Игровая структура организационной культуры**

**1. Язык** — объективная форма аккумуляции, хранения и передачи человеческого опыта, система знаков и символов, имеющих определенное значение, которое люди усваивают в процессе воспитания и получения образования. С помощью языка формируется и передается культура. Знаки и символы выступают в качестве представителей (заместителей) других предметов. К языку, прежде всего, относятся: организационный сленг, культурный уровень речи, использование профессиональной лексики, форма обращения к коллегам.

**Задание 7. Привести примеры разных «языков» в различных организациях и в своей организации.**

**2. Лозунг** – краткое выражение ценностей компании.

Например:

«We'll find a way», Continental Bank – («Мы сможем найти выход»);

«Think!», IBM – («Думай!»);

«Universal Service», American Telephone & Telegraph – («Универсальное обслуживание»)

**Задание 8. Привести примеры лозунгов ростовских сервисных предприятий.**

**Лозунги** могут отражать как ключевые ценности предприятия, так и впечатление, которое предприятие стремится произвести на других. Выделяют следующие группы лозунгов.

1. Мировоззрение, философская позиция, кредо:  
«Россия – это мы!» (РТР).
2. Взгляды и этика компании:  
«Изменим жизнь к лучшему!» (PHILIPS).
3. Особенности компании:  
«МК. Газета для всех» (Московский комсомолец).
4. Отношение к потребителю:  
«Тефаль, ты всегда думаешь о нас» (TEFAL).
5. Свойство продукции или услуги:  
«Качество, которому вы можете доверять!» (PROCTER&GAMBLE).
6. Довод к личности:  
«Правильный выбор!» (AT&T), «Ведь Вы этого достойны!» (L'OREAL).

**Задание 9. Привести примеры лозунгов для вашей организации (если таковые отсутствуют, то сформулировать самостоятельно).**

**3. Легенды** – рассказы, которые отражают историю и имеют в своей основе реальные изменения, происходящие в организации и передающие унаследованные ценности.

В основе легенд лежит несколько центральных тем:

1. «Главный босс тоже человек».
2. «Можно ли, будучи простым сотрудником, подняться до уровня руководства».
3. «Меня уволят».
4. «Как реагирует шеф на промахи».
5. «Что происходит при катастрофах»

**Задание 10. Привести примеры легенд вашей организации**

**4. Ритуалы** – социально регулируемая, коллективно осуществляемая последовательность действий, которая ведет к символическому изменению ситуации. **Ритуалы** — система обрядов. Функцией ритуалов является укрепление структуры организации. Ритуалы символизируют убеждения, играющие существенную роль в организации. Злоупотребление ритуалами происходит тогда, когда их используют только для формальности. Существуют следующие разновидности ритуалов:

- **инициирующие ритуалы**, которые совершаются при вступлении в коллектив и демонстрируют новому сотруднику, что ценится в организации;
- **ритуалы, выражающие признание** (такие как юбилеи, публичные поощрения, участие в поощрительных поездках), демонстрирующие, в чем состоят интересы организации, что вознаграждается и торжественно празднуется и т.д.

Таблица 1

**Типы ритуалов и последствия их применения**

Тип ритуала	Возможный повод	Возможные последствия
Ритуал продвижения	Завершение базового обучения, переподготовка и т. п.	Обеспечивает вхождение в новую роль; минимизирует различия в выполняемых ролях
Ритуал ухода	Увольнение с работы или понижение в должности	Ослабляет власть и понижает статус; подтверждает необходимость требуемого поведения
Ритуал усиления	Выявление лучшего поведения. Например, «Hamburger»	Усиливает власть и повышает статус; указывает на ценность правильного поведения

	– Olympiade» (McDonald's)	
Ритуал усиления	Развитие социальных отношений и повышение их эффективности	Изменение стиля работы и руководства
Ритуал разрешения конфликта	Достижение договоренности, компромисса, введение конфликта в законные рамки	Открытие начала переговоров, снижение напряженности в коллективе
Ритуал вхождения	Признание существующего положения удовлетворительным	Поддерживает чувство общности, сплачивает коллектив
Ритуал вхождения	Прием на работу	Обеспечивает вхождение в новую роль; минимизирует различия в выполняемых ролях

**Задание 11. Привести примеры ритуалов, происходящих в вашей организации.**

**Задание 12. Выделить положительные и отрицательные функции ритуалов.**

**Положительные.....**

**Отрицательные.....**

**5. Герои и ролевые модели** характеризуют идеальных героев в организации, которые своим поведением персонифицируют и символизируют действующую систему ценностей.

- Ролевые модели представляют собой конкретных людей, «которых можно потрогать», их знают, о них рассказывают истории
- Объектом подражания, идеализации являются прежде всего дела героя
- Ролевые модели могут быть подлинными или согласованными, речь и действия идеальных героев соответствуют друг другу
- Ролевые модели могут символизировать предприятие не только внутри, но и снаружи.
- Поведение ролевых моделей устанавливает «стандарт достижения»
- Ролевые модели должны быть видимы

Очень часто в качестве ролевых моделей выступают основатели компании: Основатель компании Microsoft - Билл Гейтс (Bill Gates); Apple - .....

**Задание 13. Привести примеры героев вашей организации.**

**Символический менеджмент** – акции, манера действий, инсценировки, которые без слов становятся понятными окружающим, указывают на происходящие изменения и объясняют суть дела и надлежащим образом расставляют акценты.

**Задание 14. Привести примеры символического менеджмента вашей организации.**

## **6.Имиджевая структура организационной культуры**

1. Фирменный стиль

- Логотип

- Флаг
- Корпоративные цвета
- Фирменная одежда

Выбор элементов фирменного стиля в одежде – от полной униформы до отдельных аксессуаров – для различных категорий персонала определяется сочетанием следующих факторов:

- 1) статус работника компании в производственном процессе;
- 2) регулярность рабочих контактов с посторонними, посетителями;
- 3) позиция и роль в официальном внешнем общении;
- 4) необходимость в быстром опознавании работника компании в окружении;
- 5) создание атмосферы активного привлечения внимания;
- 6) гигиена и характер трудового процесса.

### **Задание 15. Функции униформы**

#### **7. Носители фирменного стиля**

##### **Задание 16**

- Деловые бумаги (бланки, визитки, листовки, буклеты и т. д.).
- Представительские изделия (календари, открытки, деловые папки, часы, ручки и т. д.).
- Упаковка продукта деятельности, если он выражается в вещественном виде.
- Реклама.
- Сайты.
- CD, DVD продукты.
- Архитектура и внутреннее решение офиса
- Выпускаемая продукция
- .....
- .....
- .....

#### **8. Функции корпоративной культуры**

##### **Задание 16. Функции культуры организации**

#### **9. Субкультуры в организации**

В организации не существует одной монолитной культуры, а может быть много локальных культур. При этом под культурой организации понимается культура, преобладающая во всей организации, а под субкультурами – культуры частей организации (уровней; подразделений; профессиональных, региональных, национальных, возрастных, половых и других групп). Эти различные субкультуры могут сосуществовать под крышей одной общей культуры.

##### **Чистые типы субкультур:**

1. Доминирующая субкультура. Этот тип культуры возникает в тех случаях, когда одна сложившаяся субкультура влияет на всю культуру компании. Например, сотрудники компании «Apple», занимавшиеся разработкой новых технологий, создали характерную субкультуру, основанную на их своеобразном стиле работы и манере одеваться. Эта субкультура часто использовалась, чтобы продемонстрировать посетителям, что компания и ее продукция являются носителями новых технологий, – посмотрите на людей, которые над этим работают! Такая субкультура, которая обуславливает культуру всей организации, называется доминирующей. Проблема управления такими субкультурами состоит в том, чтобы они не стали полностью доминировать во взглядах организации на условия конкуренции.

2. Со-культура. Данный тип субкультуры обычно имеет мало общего с доминирующей культурой или полностью отличается от нее. Эти группы создают собственный уникальный набор ценностей, которые сосуществуют, но не конкурируют с базовыми корпоративными ценностями. Пример подобной субкультуры можно иногда найти в тех организациях, где существует собственный юридический отдел или группа, занимающаяся информационными технологиями. В этом случае в культуре господствуют профессиональные ценности, например техническая грамотность, которая ассоциируется с деятельностью специалистов этой группы.

3. Контркультура. Данный тип находится в состоянии конфликта с доминирующей корпоративной культурой или вообще несовместим с ней.

Субкультуры, отличающиеся от доминирующей культуры, в некоторых случаях могут принести пользу организации, например служить «питомником» или экспериментальным полем.

**Задание 17. Привести примеры субкультур вашей организации: доминирующей и отличающейся от нее (указать на различия в ценностях).**

### **10. Визуализация организационной культуры**

Одним из способов понимания корпоративной культуры является метод, предложенный Морганом. Суть его состоит в том, что культура представляется в виде метафор, например: сравнивается с пчелиными сотами, айсбергом, луковицей, зонтиком и т. д. Безусловно, интересным и познавательным является и художественное представление выбранных образов, которое получило название визуализации. Визуализация организационной культуры – это изображение культуры, ее отдельных элементов с помощью художественных и графических средств.

**Задание 18. Визуализировать понятие «организационная культура» вашей организации.**

### **Критерии оценки:**

Максимальное количество баллов, которое один студент может набрать, выполнив практическое задание -54, максимальный балл по одному заданию 3 балла.

- 3 балла выставляется обучающемуся, если он полно раскрыл вопрос задания и привел представляющие интерес примеры;
- 2 балла если содержание ответа освещено по заданию не полностью, но отражен практический аспект использования;
- 1 баллов при поверхностном подходе, без примеров практического применения;
- 0 балла выставляется, если обучающийся не владеет темой и не может выполнить задание.

### **Кейс-задача**

по дисциплине «Организационная культура сервисных предприятий»

**Задание:** Используя инструмент OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) определите тип культуры организации (организация определяется по выбору обучающегося)

### **Типология организационных культур Кима Камерона и Роберта Куинна**

Эти исследователи известны как разработчики рамочной конструкции конкурирующих ценностей. Она основана на двух измерениях организационной культуры, которые определяют ключевые факторы эффективности для организационной культуры.

Первое измерение включает в себя критерии гибкости и дискретности с одной стороны и стабильности и контроля — с другой. То есть, есть организации, которые считаются эффективными, если они динамичны, отличаются хорошей приспособляемостью, склонны к переменам. Другие организации эффективны при условии, что функционируют предсказуемо и стабильно, без потрясений. По мнению авторов, «континуум этого измерения простирается от организационной многогранности и пластичности на одном краю до организационной непоколебимости и долговечности на другом»

Второе измерение также включает в себя два полюса. На одном находится эффективность, определяемая ориентацией компании на внутреннюю гармонию, интеграцию и единство. На другом — эффективность, ассоциируемая с внешней ориентацией, соперничеством, конкуренцией и дифференциацией. Таким образом, это измерение простирается от организационной сплоченности и согласованности на одном краю до организационной разобщенности и независимости на другом.

Эти два измерения определяют четыре стержневые ценности организационной культуры. Соответственно, четыре её типа выделялись Камероном и Куинном согласно доминирующим в организациях ценностям. Разумеется, это идеальные типы, проявляющиеся в разных сочетаниях.

<b>Клановая культура</b>	<b>Адхократическая культура</b>
<p>Такой тип культуры характеризует организацию семейного типа, которой свойственна высокая сплоченность, приверженность сотрудников единым ценностям, забота о работниках и внимание к индивидуальности. Такая организация воспринимается как «мы». Для клановой культуры характерно поощрение бригадной работы, доверие и предоставление относительной автономности командам. В задачи управления входит забота о подчиненных, формирование комфортного окружения, формирования максимальной ценностной мотивации и наилучших условий для эффективного участия в бизнесе. Клановый коллектив сплочен и дружен, руководители воспринимаются как воспитатели или даже родители, компания делает ставку на долгосрочное развитие личности, и успех в ней определяется как забота и хорошее отношение к потребителям.</p>	<p>(от лат. ad hoc — «по случаю»). Организации с такой культурой условиями успеха видят новаторство, обладание знанием и опережающие время решения. Адхократическая культура стремится к предвидению будущего, из её названия следует, что она определяется авторами как динамичная, временная, специализированная организационная единица. Её главная цель заключается в адаптации к среде, быстром приспособлении в условиях неопределенности, решении все новых задач. В типологии Чарльза Ханди адхократии аналогична культура Афины. Адхократические компании поощряют инициативу и свободу работников, что согласуется с их важнейшим стремлением всегда быть на переднем рубеже. Компания с такой культурой — это динамичное предпринимательское и творческое место работы.</p>
<b>Иерархическая культура</b>	<b>Рыночная культура</b>
<p>Главная цель компании с такой культурой — обеспечение рентабельного, надежного, плавно текущего и единообразного функционирования. Она эффективна в условиях стабильного окружения, что</p>	<p>Суть названия этого типа культуры заключается в том, что она функционирует с ориентацией на внешнюю среду, а не на свои внутренние дела. Главный фокус сосредоточен на работе с клиентами, а</p>

<p>позволяет ей жить по установленным правилам и процедурам, используя заранее отлаженные механизмы деятельности. Такой тип культуры можно также называть бюрократическим, так как действиями людей управляют процедуры. Лидеры ценятся как талантливые рационализаторы и организаторы, интегрирующую функцию выполняет строго сформулированная официальная политика организации. Работникам предоставляется гарантия долгосрочной занятости, а условием продвижения по службе является следование правилам.</p>	<p>критериями успеха являются прибыль, достижение конкурентоспособности. Путь к достижению продуктивности в такой организации — это четко поставленная цель и агрессивная стратегия. Таким образом, превалирует стремление к достижению результата, соответственно, лидеры расцениваются как суровые конкуренты и твердые руководители. Присутствует соперничество сотрудников между собой, стремление к победе в конкурентной борьбе — главная ценность компании с рыночным типом культуры.</p>
--	--

### Методологическая часть

#### Вопросник OCAI и обработка результатов, полученных с его помощью

Инструмент OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) имеет форму вопросника, требующего индивидуальных ответов по каждому из шести пунктов в каждой из двух частей. Он предназначен для диагностики организационной культуры и является универсальным, будучи опробованным более чем на тысяче различных компаний. Каждый пункт представляет собой предложение охарактеризовать определенную сторону деятельности компании — например, стиль управления или то, как определяются в ней критерии успеха. Оценку респонденты проводят по четырем вариантам, каждый из которых отвечает одному из типов культуры (Клан, Адхократия, Иерархия, Рынок). Процедура оценки проста: между этими четырьмя вариантами респондент распределяет 100 баллов, давая наибольшее количество баллов той альтернативе, которая более всего соответствует его компании. Вопросник состоит из двух частей, по 6 вопросов в каждой. Суждения и параметры оценки в них одинаковы, разница состоит в том, что в первой части респондент характеризует нынешнюю культуру организации — то, как в ней обстоят дела на момент опроса. Во второй части он характеризует желаемое положение вещей — культуру своей компании, какой он хотел бы её видеть в будущем. Таким образом, оценивается одновременно нынешняя и желаемая организационная культура. Результаты отображаются в особой системе координат — профиле организационной культуры. Оси координат — стрелковидные ценности организационной культуры (гибкость и дискретность, и стабильность и контроль; внутренний фокус и интеграция, и внешний фокус и дифференциация). Каждый квадрант соответствует определенному типу культуры, а координаты точек рассчитываются как среднее арифметическое оценок, предоставленных респондентами каждому типу культуры (отдельно для имеющейся и желаемой). Такое графическое представление удобно и наглядно, профиль организационной культуры позволяет максимально быстро оценить одновременно нынешнюю, предпочитаемую культуру и их соотношение. На рис. 1 изображен незаполненный профиль организационной культуры, а с вопросником OCAI можно ознакомиться в приложении 1.



иерархическая  
(бюрократия)

Рынок

Стабильность и контроль

Рис. 1. Макет профиля организационной культуры.

Приложение

## Вопросник ОСАІ

Здравствуйте!

Эта анкета — часть исследования по диагностике корпоративной культуры предприятия. Пожалуйста, примите участие в нашем опросе. Он полностью конфиденциален, ответы не будут использоваться для установления личности респондентов.

При заполнении следуйте инструкциям, указанным в анкете.

Заранее спасибо за содействие.

### 1. Нынешняя организационная культура (какой Вы видите её сегодня).

Каждый из вопросов предполагает четыре альтернативных варианта ответа. Распределите 100 баллов среди вариантов ответов в том весовом соотношении, которое наиболее соответствует Вашей организации. Наибольшее количество баллов следует давать той альтернативе, которая более всего напоминает вашу организацию.

### 2. Предпочитаемая организационная культура (какой Вы хотели бы её видеть)

Распределите 100 баллов для каждой из четырех альтернатив в том весовом соотношении, которое наиболее соответствует Вашим предпочтениям. Наибольшее количество баллов следует давать той альтернативе, которая более всего напоминает Вашу предпочитаемую организацию.

**Например:** А – 60, Б – 20, В – 15, Г- 5. Сумма проставленных баллов обязательно должна быть равной 100, при этом возможно проставление нулей.

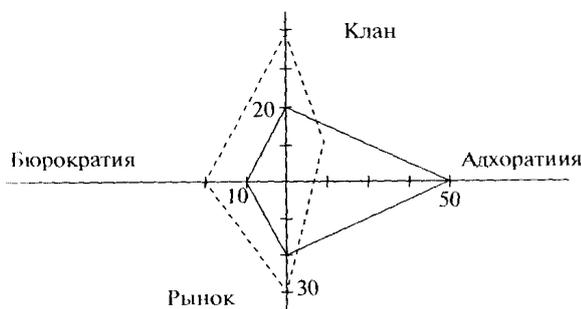
Важнейшие характеристики		1 тепер ь	2 предпочтитель но
А	Организация уникальна и подобна большой семье; люди имеют много общего		
Б	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством, люди готовы жертвовать собой и идти на риски		
В	Организация ориентирована на результат, на выполнение задания; люди ориентированы на соперничество и достижение цели.		
Г	Организация жестко структурирована и строго контролируется; действия людей определяются правилами, инструкциями, процедурами		
Всего		100	100

<b>Стиль руководства (в общем), принятый в организации, характеризуется:</b>		<b>1</b>	<b>2</b>
		<b>тепер</b>	<b>предпочтитель</b>
		<b>ь</b>	<b>но</b>
А	Заботой и поддержкой руководителя по отношению к починённым, стремлением помочь и научить		
Б	Служит примером предпринимательства, новаторства, свободы, склонности к риску		
В	Высокой требовательностью, стремлением к конкурентоспособности, агрессивности, ориентации на результат		
Г	Является примером координации, четкой организации, плавного ведения дел в русле рентабельности		
Всего		100	100
<b>Управление наемными работниками:</b>		<b>1</b>	<b>2</b>
		<b>тепер</b>	<b>предпочтитель</b>
		<b>ь</b>	<b>но</b>
А	Поощрение командной работы, единодушие и участие в принятии решений		
Б	Поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы.		
В	Высокой требовательностью, жесткое стремление к конкурентоспособности и поощрением достижений.		
Г	Гарантия занятости, требования подчинения, предсказуемость и стабильность в отношениях		
Всего		100	100
<b>Связующая сущность в организации</b>		<b>1</b>	<b>2</b>
		<b>тепер</b>	<b>предпочтитель</b>
		<b>ь</b>	<b>но</b>
А	Преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне.		
Б	Приверженность новаторству и стремление быть на первых рубежах.		
В	Акцент на достижении цели, выполнении поставленной задачи. Общепринятые темы для обсуждения - агрессивность и победа		
Г	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Плановый ход деятельности организации		
		100	100
<b>Стратегические цели:</b>		<b>1</b>	<b>2</b>
		<b>тепер</b>	<b>предпочтитель</b>
		<b>ь</b>	<b>но</b>
А	Гуманное развитие, высокое доверие. Открытость и соучастие		
Б	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и использование возможностей.		
В	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке.		

Г	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего контроль и плавность всех операций.		
		100	100
<b>Критерии успеха:</b>		<b>1</b> <b>тепер</b> <b>ь</b>	<b>2</b> <b>предпочтитель</b> <b>но</b>
А	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, увлеченность работников делом, заботой о людях		
Б	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор.		
В	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха – лидерство на рынке.		
Г	Организация определяет успех на базе рентабельности и низких производственных затрат.		
		100	100

В анкете параметр А соответствует клановой оргкультуре, Б - адхократической, В - рыночной, Г- иерархической.

В соответствии с полученными данными вычерчивается профиль организационной культуры компании, который может иметь различную форму (сплошная линия - имеющаяся культура, пунктир - желательная).



Примечания: ——— — имеющаяся культура; - - - - - — желательная

Из рисунка определяются:

- 1) тип культуры: квадрант, имеющий наивысшие оценки, показывает тип культуры;
- 2) различия: анализ площадей наибольшего различия профилей для нынешней и предпочтительной культуры дает возможность наметить путь изменений, совершенствования культуры;
- 3) сила: сила культуры определяется количеством пунктов оценки, отдаваемых определенному типу. Силой культуры определяются мощь и первичность воздействия культуры на все, что происходит в организации;
- 4) согласованность - акцентирование оценок различных параметров на одной и той же культуре. Диаграммы различных параметров согласованной культуры весьма схожи. Наличие несогласованности культуры создает ощущение утраты целостности и дискомфорт в организации. Согласованность ведет к росту сплоченности культуры, т.е. к одинаковому отражению культуры разными отделами организации;
- 5) сравнение культуры организации с усредненными профилями организации той же сферы деятельности. Участки расхождения могут указать на уникальные преимущества или недостатки, показать целесообразные пути совершенствования.

### **Критерии оценки:**

Максимальное количество 20 баллов за задание:

- 20 баллов выставляется обучающемуся, если он перечисляет все существенные характеристики обозначенного в вопросе предмета и возможные варианты дальнейшего развития решения проблемы, если это возможно, а также максимально широко использует технические возможности программных продуктов и разнородные формы представления информации;
- 19 -15 баллов если обучающийся раскрыл только часть основных положений вопроса, продемонстрировал неточность в представлениях о предмете вопроса;
- 14 -10 баллов если обучающийся обозначил общую траекторию ответа, но не смог конкретизировать основные компоненты;
- 9-1 баллов если обучающийся представил работу, но не продемонстрировал знаний основных понятий, представлений об изучаемом предмете
- 0 – работа не представлена.

### **Кейс-ситуация**

по дисциплине «Организационная культура сервисных предприятий»

#### **Определение типа организационной культуры по Чарльзу Хэнди**

#### **Задание:**

1. Отметьте знаком «+» те высказывания, которые справедливы по отношению к вашей организации, и знаком « – » те, которые не соответствуют действительности
2. Результаты вашей работы по кейсу оформить в виде эссе

#### **Опросник:**

1. Организационная структура сформирована методом распределения работ по производимому продукту, региону, группе потребителей и т.п.
2. Организационная структура сформирована по функциям, четко очерченным обязанностям подразделений и работников (маркетинг, финансовый учет, производство, отделы конструкторов, технологов и т.п.).
3. Целью существования организации является предоставление возможности работникам достигать личных целей.
4. Организация представляет собой сеть взаимосвязанных подразделений – команд, каждое из которых в определенной степени независимо, но несет ответственность в рамках общей стратегии.
5. Функции и задачи подразделений и отдельных должностей классифицируются по определенному признаку, образуя схему потока работ организации.
6. Власть и влияние сосредоточены вокруг главы организации, ослабевая по мере отдаления от высшего руководства.
7. Власть определяется служебным положением и занимаемой должностью (организационной ролью).
8. Власть руководителя основана на уважении команды подчиненных.

9. Источник власти или влияния – опыт, творческое мышление, инициативность, компетентность, профессионализм руководителя.
10. Взаимоотношения с лидером организации значат больше, чем формально занимаемая должность.
11. Решения принимаются быстро – скорость считается важнее качества принятого решения.
12. Принимаемые решения относятся, как правило, к процедурным: разрешить ли эту операцию, начать ли эту операцию, направить ли этот запрос и т.п.
13. В организации принят групповой метод принятия решений по определенным направлениям.
14. Отбор сотрудников считается самым значимым процессом, проистекающим в организации.
15. Отбор сотрудников производится на основании жесткого следования принципу преемственности: найм сотрудника производится в случае предварительного представления его кем-либо из окружения главы организации.
16. При отборе или принятии решения о повышении, переводе на другую должность к работнику выдвигается единственное требование – он должен в точности (не больше и не меньше) соответствовать своей должностной инструкции
17. Отбор персонала осуществляется по критерию профессионализма претендента.
18. Отбор сотрудников производится на основании жесткого соблюдения принципа преемственности: работник нанимается только в случае предварительного представления его кем-либо из окружения главы организации
19. Форма внутриорганизационной коммуникации – эмпатия, то есть решения принимаются на основе догадок и предположений о мнении центральной фигуры организации.
20. Количество служебной документации (служебных записок, письменных распоряжений и т.д.) незначительно.
21. В организации высокое значение имеют формальные письменные правила, распоряжения, приказы, положения.
22. Роль личного контакта (по телефону, на переговорах и т.п.) значительно превосходит роль письменных приказов и положений.
23. Члены организации воспринимают себя как коллеги.
24. Управление организацией осуществляется на основе совещания (через предложения, замечания),
25. Управление организацией основано на послушании и дисциплине.
26. Управление организацией основано на убеждении (каждое решение аргументируется, работники должны быть убеждены в его правильности).
27. Управление осуществляется путем координации деятельности сотрудников – коллег на основе общего согласия.
28. Контроль за выполнением распоряжений практически отсутствует, так как управление основано на доверии.
29. Возможность контроля за выполнением работ у руководства незначительна, так как управление организацией основано на всеобщем согласии.
30. В организации имеют место высокие расходы на телефонные переговоры и командировки.
31. Организация основана на традициях, культе личности руководителя, личной власти, на дружеских отношениях и доверии в окружении главы организации.
32. В организации высоко ценится личный успех, инициативность.
33. Творческая инициатива, как правило, не поощряется (действие на основе приказов, не рассуждая).
34. Доверие, как по отношению к сотруднику, так и по отношению к руководящему центру, достигается на основе успешной деятельности, правильно принятых решений.

35. Любые изменения в организации связаны с заменой человека: увольняется сотрудник, совершивший ошибку, и на его место берется новый.
36. Разумные доводы сами по себе не имеют значения. Их должен изложить человек, которому доверяют: источник мнения значит больше, чем само мнение.
37. В организации имеет место высокая роль рациональных доводов, независимо оттого, кто их высказывает.
38. В организации присутствует жесткая централизация управления: решения принимаются центром, который жестко контролирует их исполнение.
39. Человек и внешняя среда организации воспринимаются с позиций рационализма и логического анализа.
40. Разрабатываются должностные инструкции, которые представляют собой систему предписанных работнику обязанностей, ролей.
41. Управление организацией основано на предположении стабильности и предсказуемости событий, будущего.
42. Деятельность организации разбивается на отдельные регламентируемые рабочие операции.
43. Человек воспринимается как неотъемлемая часть рабочих операций, взаимозаменяемая часть машины.
44. Человек рассматривается как личность, обладающая определенными ресурсами, которые организация может использовать для решения конкретных проблем.
45. Индивидуальные особенности человека не принимаются во внимание (низкая роль человеческого фактора).
46. Каждый сотрудник рассматривается как индивидуальная личность, обладающая свободой и независимостью.
47. Типичная карьера в организации – продвижение вверх в одном структурном подразделении, не покидая его рамок.
48. Работник при планировании карьеры рассчитывает проработать в организации до пенсии и больше.
49. При планировании карьеры поощряется переход работника из одного подразделения в другое, из одной организации в другую.
50. Планирование карьеры и обучения работников в организации отсутствует. Задача организации – просто предоставить возможность развития.
51. Организация регламентирует не только рабочее время, но и жизнь работника: широко развиты системы оплаты медицинской страховки, регулярное предоставление оплачиваемого отпуска, предоставление товаров со скидкой, пенсионное обеспечение и т.п.
52. Организация имеет долгую (десятилетия) историю успешного развития.
53. Организация производит ограниченную номенклатуру товаров(услуг).
54. Критерием эффективности деятельности организации является максимальная стандартизация и регламентация деятельности.
55. Любые изменения во внешней среде организация игнорирует. Типичная реакция на изменения – усиление традиционных способов работы.
56. В случае возрастания издержек производства организация повышает цены.
57. На снижение объемов продаж организация реагирует более усердными продажами.
58. В случае не выполнения работы в срок, работники работают сверхурочно.
59. В условиях резких перемен (новые технологии, изменение предпочтений потребителей и т.п.) организация создает многочисленные комитеты по межфункциональным (межподразделенческим) связям, пытаясь связать структуру в единое целое.
60. Организация часто осуществляет нововведения, постоянно обновляет номенклатуру производимого продукта.
61. Решение проблем осуществляется в условиях жесткого соблюдения правил, формул.
62. Роль формальных правил и процедур ничтожна.

63. Критерием эффективности метода решения проблем является максимальное упрощение исходной задачи и разбиение ее на простые задачи.
64. Эффективность метода решения проблем определяется достигнутым результатом.
65. Обучение понимается как процесс получения новых знаний и навыков.
66. Обучение представляет собой процесс освоения нового опыта.
67. Обучени воспринимается как процесс приобретения способности и навыков лучшего решения проблем.
68. Процесс обучения представляет собой передачу требуемых знаний и навыков теми, кто ими владеет, тем, у кого их еще нет.
69. Процесс обучения заключается в участии в исследовательских и проектных группах: рассмотрение учебных ситуаций, деловые игры, тренинги работы в команде.
70. Типичный работник организации – творческая личность, профессионал в своей области, с чувством личной ответственности, находящаяся в постоянном поиске.
71. Люди воспринимаются как ресурсы организации (широко распространен термин «человеческие ресурсы»).
72. Человек воспринимается как независимая личность, временно одалживающая свой талант организации.
73. Широко применяются формальные методы планирования рабочей силы: схемы оценки деятельности, расчеты численности персонала, диагностика потребностей в обучении, учебные курсы и т.д.
74. Высшее руководство, как правило, не соблюдает установленные ими же правила и инструкции.
75. Организационная структура – важнейший документ, определяющий кто кому подчиняется.
76. Высока роль статусных символов: кабинет, служебная машина и т.п.
77. Основная задача управления организации – непрерывное и успешное решение проблем.
78. Число межличностных конфликтов невелико, а проблемы лидерства в коллективе неактуальны.
79. Организация осуществляет значительные затраты на научно-исследовательскую деятельность, проведение экспериментов и испытаний.
80. Управление осуществляется с учетом интересов всех сотрудников организации.
81. Для решения каждой проблемы, как правило, подбирается своя команда.
82. Организации присущи частые обсуждения, дискуссии.
83. Решающее значение для организации имеет талант и профессионализм отдельных личностей.
84. Регламентация, подчинение практически отсутствуют.
85. Оплата труда осуществляется по результатам работы команды.
86. Частые командировки главы организации и его окружения в следствии предпочтения личной беседы письмами, телефонным переговорам.

### **Расшифровка ответов**

Вы дали большинство положительных ответов (отметили знаком«+») на следующие утверждения	Культурный тип вашей организации
1; 2; 6; 10; 11; 14; 15; 18; 19; 21; 23; 28; 30; 31; 32; 33; 34; 35; 36; 38; 86	Культура Власти
2; 5; 7; 12; 16; 20;25; 33; 39; 40; 41; 42; 43; 45; 47; 48; 51; 52; 53; 54; 55; 56; 57;58; 59; 61; 63; 65; 68; 71; 73; 74; 75; 76	Культура Роли
4; 8; 9; 13; 17; 26; 37; 44; 49; 60; 62; 64; 67; 69; 77; 78; 79; 81; 82; 85	Культура Задачи

**Критерии оценки:**

Максимальное количество 6 баллов за задание:

- 6 баллов выставляется обучающемуся, если он правильно выполнил и ответил на вопросы кейс-задачи, аргументировал полностью в эссе свою позицию.
- 5-3 баллов выставляется обучающемуся, если он выполнил первую часть кейс-задачи, но не дал аргументированного ответа в эссе.
- 2-1 балла выставляется, если обучающийся выполнил первую часть кейс-задачи, но не представил эссе;
- 0- задание не выполнено.

**Темы докладов с презентацией**

по дисциплине «Организационная культура сервисных предприятий»

1. Организационная культура и ее связь с менеджментом.
2. Организационная культура и ее место в системы управления человеческими ресурсами в организации.
3. Элементы организационной культуры и механизм их взаимодействия
4. Система ценностей персонала как основа организационной культуры
5. Корпоративные кодексы организации и их влияние на организационную культуру
6. Формирование культуры организации: основные этапы и их особенности.
7. Культура организации на этапах ее жизненного цикла
8. Теоретические модели организационных культур
9. Основные функции организационной культуры.
10. Методы проведения диагностики организационной культуры предприятия
11. Методология и методы исследования организационной культуры.
12. Организационная культура как фактор повышения эффективности деятельности предприятия
13. Влияние культуры организации на организационное поведение.
14. Отбор и набор персонала, соответствующего важнейшим критериям организационной культуре
15. Роль культуры в адаптации нового сотрудника к организации.
16. Причины сопротивления персонала изменениям организационной культуры
17. Гендерные аспекты организационной культуры и их влияние на социальные управленческие технологии.
18. Особенности организационных культур российских предприятий
19. Корпоративная культура - объект социологического исследования.
20. Корпоративная культура как синтез различных видов деятельности и культуры.
21. Корпоративная культура и менеджмент.
22. Корпоративная культура как проекция национальной культуры.
23. Роль специалиста по связям с общественностью в формировании корпоративной культуры.
24. Корпоративные праздники и их роль в создании корпоративной культуры.
25. Организационная культура на предприятиях индустрии гостеприимства и туризма.

26. Поведение персонала организации как элемент корпоративной культуры.
27. Проблемы формирования и поддержания персонального имиджа в бизнес-среде.
28. Мифодизайн в культуре сервисной организации
29. Корпоративный кодекс как инструмент управления корпоративными отношениями в организациях сферы сервиса
30. Влияние корпоративной культуры на формирование имиджа сервисной организации

#### **Критерии оценки:**

Максимальное количество 20 баллов за задание:

- Обучающемуся выставляется 20 баллов за доклад, если изложенный в докладе материал фактически верен, демонстрируется наличие глубоких исчерпывающих знаний в области изучаемого вопроса, грамотное, свободное и логически стройное изложение материала, эффективная презентация отражает и дополняет основные положения доклада.

- Обучающемуся выставляется 0-9 баллов за доклад, если не соблюдены отдельные или все критерии максимальной оценки.

3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

Текущий контроль успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 2 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

Экзамен проводится по расписанию промежуточной аттестации в письменном виде. Количество вопросов в экзаменационном задании – 2. Проверка ответов и объявление результатов производится в день экзамена. Результаты аттестации заносятся в ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

### МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- практические занятия.

В ходе лекционных занятий рассматриваются темы представленных разделов, даются рекомендации для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки стратегического управления персоналом, а также анализ его и оценка

При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить конспекты лекций;
- подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме.

По согласованию с преподавателем студент может подготовить доклад и презентацию по теме занятия. В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса осуществляется в ходе занятий методом устного опроса. В ходе самостоятельной работы каждый студент обязан прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.

Для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации студенты могут воспользоваться электронно-библиотечными системами. Также обучающиеся могут взять на дом необходимую литературу на абонементе университетской библиотеки или воспользоваться читальными залами.