



**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
**федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ»**  
**(ФГБОУ ВО «НГУЭУ», НГУЭУ)**

Кафедра экономики труда и управления персоналом

Пер. № 830-17/02

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ**

**МОДУЛЬ: ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ**

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА**

Направление: 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль): Управление человеческими ресурсами

Новосибирск 2017

Методические указания по выполнению курсовой работы разработаны Масаловой Юлией Александровной – канд. экон. наук, доцентом, доцентом кафедры экономики труда и управления персоналом

Методические указания по выполнению курсовой работы прошли экспертизу УМУ

Утверждено на заседании кафедры экономики труда и управления персоналом (протокол от «30» августа 2017 г. № 1).

## СОДЕРЖАНИЕ

РАЗДЕЛ 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ВЫПОЛНЕНИЯ КУРСОВОЙ РАБОТЫ	4
РАЗДЕЛ 2. ИНСТРУКЦИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ	4
РАЗДЕЛ 3. ТРЕБОВАНИЯ К СТРУКТУРЕ И СОДЕРЖАНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ	7
РАЗДЕЛ 4. ПОКАЗАТЕЛИ, КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНКИ КУРСОВОЙ РАБОТЫ	9
Приложения	11

## РАЗДЕЛ 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ВЫПОЛНЕНИЯ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Выполнение курсовой работы по дисциплине «Организационная культура» предусмотрено учебным планом, занимает основное место при изучении предмета, является начальной ступенью написания в дальнейшем выпускной квалификационной работы.

Цель курсовой работы - определить уровень освоения компетенций (ПК-1, ПК-2, ПК-7), формируемых в процессе изучения данной дисциплины. Следовательно, содержательной целью написания курсовой работы по дисциплине «Организационная культура» является углубление теоретических знаний по отдельным проблемам диагностики культуры в организации, а также формирование у студентов аналитического мышления и научного подхода к решению конкретных управленческих задач. Выполнение курсовой работы дает представление об определенных проблемах в области формирования и диагностики организационной культуры персонала и содержит попытку поиска решения поставленных проблем.

Задачами написания курсовой работы являются:

- изучение литературных источников;
- рассмотрение теоретических аспектов использования экономических и управленческих категорий;
- анализ теоретического и практического материала на примере конкретного объекта исследования;
- самостоятельное определение ключевой проблемы исследования;
- самостоятельная разработка рекомендаций по формированию эффективной культуры в организации.

Курсовая работа должна отвечать следующим требованиям:

- представлять собой законченное научное исследование;
- содержать информационный материал в виде таблиц, рисунков, графиков, диаграмм с анализом данных за последние три года;
- иметь выводы и конкретные предложения по совершенствованию организационной культуры и повышению ее эффективности как инструмента управления;
- иметь четкие формулировки; последовательное, логичное и грамотное изложение материала; оформление в соответствии с требованиями, предъявляемыми к таким работам.

## РАЗДЕЛ 2. ИНСТРУКЦИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Выполнение курсовой работы состоит из ряда последовательных этапов, каждый из которых имеет конкретную целевую установку:

1. *Выбор темы работы и согласование ее с научным руководителем* – цель данного этапа определиться с актуальной проблематикой исследования и при необходимости внести корректировки в наименование темы.

2. *Подбор литературных источников* – целью данного этапа является формирование списка литературы, который будет использоваться в процессе написания работы.

3. *Изучение требований к оформлению текста курсовой работы* – цель данного этапа обеспечить соблюдение требований к оформлению письменных работ.

4. *Разработка и утверждение плана курсовой работы* – целью данного этапа является построение логики исследования на основе определения цели и задач.

5. *Изучение и анализ подобранной литературы* – цель данного этапа систематизировать информацию по выбранной теме.

6. *Написание курсовой работы* – целью данного этапа является оформление проведенного исследования в письменной форме в соответствии с установленной структурой работы.

7. *Защита курсовой работы* – цель данного этапа оценить уровень

самостоятельности и качество проделанной студентом исследовательской работы по выбранной теме.

Все перечисленные этапы написания курсовой работы не равнозначны по сложности и количеству затрачиваемого времени.

Характеристика отдельных этапов выполнения курсовой работы:

1. *Выбор темы работы и согласование ее с научным руководителем* – тема курсовой работы имеет большое значение для студента, должна отвечать его интересам и интересам преподавателя, осуществляющего научное руководство, и согласована с ним. Определение темы целесообразно основывать исходя из ее актуальности, имеющегося опыта практической деятельности, полученных знаний при изучении курса.

Конкретная тема курсовой работы определяется по первой букве фамилии студента, которому на выбор предлагаются три темы из предложенного списка.

А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З	И	К
Л	М	Н	О	П	Р	С	Т	У	Ф
Х	Ц	Ч	Ш	Щ	Э	Ю	Я		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30

Список тем курсовых работ, предлагаемых кафедрой на текущий учебный год, приводится в Приложении А. Основные вопросы темы (рекомендуемые) также приводятся в приложении А, при необходимости студент должен согласовать их изменение с научным руководителем. Тема должна быть утверждена научным руководителем не позднее одного месяца с начала семестра у студентов очной и очно-заочной форм обучения и в период установочной сессии у студентов, обучающихся по заочной форме обучения.

На качество выполнения курсовой работы на данном этапе влияет понимание студентом актуальности выбранной темы и содержания основных ее вопросов.

Параллельно данному этапу может осуществляться также реализация второго и третьего этапа написания курсовой работы.

2. *Подбор литературных источников* – для выполнения курсовой работы необходимо подобрать соответствующую литературу по теме исследования. Правильно подобранная литература и аналитический материал позволяют экономить время выполнения курсовой работы и повысить ее качество. Рекомендуется следующая последовательность ознакомления с литературными источниками:

- учебники и учебные пособия, раскрывающие вопросы темы курсовой работы;
- научные издания (монографии), затрагивающие рассматриваемые аспекты;
- периодические издания (журналы), раскрывающие вопросы и определяющие перспективы совершенствования организационной культуры;
- статистические и аналитические (эмпирические) данные, позволяющие определить тенденции и направления практики по исследуемым вопросам.

Такая последовательность позволяет углублять и накапливать знания по исследуемой проблеме.

Важным источником информации являются материалы специализированных журналов, таких как: «Управление персоналом», «Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России», «Вопросы управления», «Корпоративная культура», «Управление корпоративной культурой», «Справочник по управлению персоналом» и другие.

При изучении литературных источников рекомендуется обращать внимание и на цифровую информацию, таблицы, графики, которые в дальнейшем можно использовать для аргументации своих выводов и предложений.

На качество выполнения курсовой работы на данном этапе влияет количество и актуальность собранного по теме исследования материала, необходимо ориентироваться, в первую очередь, на литературу, выпущенную в течении последних пять лет. Для анализа практической информации по теме используются данные за последние три года.

3. *Изучение требований к оформлению текста курсовой работы* – курсовая работа оформляется в соответствии с Порядком оформления письменных работ обучающихся. Необходимо тщательно изучить внутренний стандарт НГУЭУ и придерживаться его в процессе оформления текста курсовой работы (см. Внутренний стандарт НГУЭУ Оформление письменных студенческих работ). В качестве обязательных документов, прикладываемых к курсовой работе (в момент ее сдачи на кафедру для проверки), выступают лист замечаний и заключение по нормоконтролю (см. Приложения Е,Ж).

Качество выполнения курсовой работы на данном этапе определяется соблюдением требований стандарта.

4. *Разработка и утверждение плана курсовой работы* – план курсовой работы, служит основой при ее выполнении и так же, как и тема согласовывается с научным руководителем. В дальнейшем этот план может дополняться, уточняться и детализироваться. План должен быть тщательно продуман и обоснован. Обязательным предварительным этапом является самостоятельный подбор литературы, освещающей как общетеоретические, так и аналитические аспекты проблемы. По итогам данного этапа научный руководитель выдает обучающемуся индивидуальное задание по теме курсовой работы и совместно с ним составляет примерный график выполнения работы, в котором фиксируются контрольные сроки (см. Приложение В).

На качестве выполнения курсовой работы сказывается понимание студентом цели и задач исследования, которые должны найти отражение в плане работы.

5. *Изучение и анализ подобранной литературы* – работа с литературой предполагает систематизацию собранной информации по теме исследования, ее обработку и анализ с применением современных методов исследования.

Качество выполнения курсовой работы повышается за счет использования наряду с текстовой табличной, графической, матричной и числовой форм представления собранной информации.

6. *Написание курсовой работы* – после ознакомления с литературой по выбранной теме, студент приступает к разработке темы исследования. Важно придерживаться структуры курсовой работы, которая состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Каждая глава обычно имеет не менее трех параграфов. Все главы и параграфы должны быть логически взаимосвязаны и должны последовательно раскрывать основное содержание курсовой работы. Выводы по теме исследования должны быть аргументированы и экономически обоснованы. Для того чтобы избежать трудностей в процессе написания, рекомендуется: внимательно отнестись к структуре курсовой работы; отразить отечественный и зарубежный опыт в сфере управления поведением персонала; аргументировано делать выводы.

В процессе написания курсовой работы особое внимание должно обращать на стиль изложения, его последовательность, логичность, грамотность. При описании фактов, явлений, процессов изложение текста обычно ведется от третьего лица, с использованием безличных, неопределенно – личных предложений без обозначения субъекта действия. Это позволяет сконцентрировать внимание на содержании курсовой работы и ее логической последовательности.

К курсовой работе предъявляется требование самостоятельности выполнения, которое относится ко всем этапам решения поставленных в исследовании задач. С этой целью курсовая работа проходит проверку на наличие неправомерных заимствований и оценку степени оригинальности текста с помощью системы Антиплагиат (см. Приложение Г). Допустимым уровнем правомерных заимствований с условием их корректного оформления

(с использованием ссылок, сносок и правил цитирования) считается 50% оригинальности текста.

Сроки выполнения курсовой работы заранее должны быть согласованы с научным руководителем, и соответствовать срокам, установленным в задании на курсовую работу (см. Приложение В).

Качество выполнения курсовой работы зависит от полноты раскрытия основных вопросов темы исследования; уровня самостоятельности студента в процессе подготовки работы; корректного использования цитат (наличия ссылок на используемую литературу); наличия собственных выводов и предложений автора по теме исследования.

7. *Защита курсовой работы* – после получения курсовой работы, научный руководитель проверяет ее (в течение 10 дней с момента регистрации письменного варианта работы кафедрой или, начиная с даты загрузки курсовой работы на образовательный портал НГУЭУ, для студентов, обучающихся по дистанционной форме обучения) и пишет предварительную рецензию. Она должна быть объективной, полной и достаточно аргументированной. В рецензии в обязательном порядке указывается полнота раскрытия темы, самостоятельность при подготовке работы (в соответствии с процентом оригинальности текста), правильность написания (соответствие структуре и логике изложения материала) и оформления работы (соответствие стандарту оформления письменных работ), наличие ссылок на используемые источники, дается оценка качеству проведенного исследования (аргументированность выводов и наличие конкретных предложений по решению проблемы научного исследования). К защите допускаются курсовые работы, выполненные в соответствии с предъявляемыми требованиями. По результатам проверки и защиты курсовых работ научным руководителем составляется рецензия (см. Приложение Д), с которой должен быть ознакомлен обучающийся.

В заключение по итогам защиты курсовой работы научным руководителем должна быть дана общая оценка (отлично, хорошо, удовлетворительно, не удовлетворительно).

Непосредственно защита курсовой работы включает в себя подготовку к защите (составление доклада по теме исследования) и собственно защиту. Особое внимание при защите уделяется выводам и предложениям, сделанным студентом на основе аналитического исследования. В процессе защиты оценивается уровень владения вопросом, способность отвечать на вопросы по теме исследования. По результатам защиты и с учетом качества выполненной работы студент получает оценку по курсовой работе.

### РАЗДЕЛ 3. ТРЕБОВАНИЯ К СТРУКТУРЕ И СОДЕРЖАНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Курсовая работа должна иметь следующую структуру:

- титульный лист (Приложение Б);
- заявление о самостоятельном характере выполненной работы (Приложение Г);
- задание на курсовую работу (Приложение В);
- содержание;
- введение;
- основная часть, состоящая из разделов (глав) и подразделов (параграфов);
- заключение;
- список использованных источников;
- приложения (при необходимости)

Во введении (1-2 стр.) необходимо обосновать актуальность выбранной темы, цель и задачи, предмет, объект, методы исследования и кратко охарактеризовать информационную базу курсовой работы. Введение может быть написано после того, как основная часть работы завершена и когда ясны ее результаты. Однако цель и основные задачи следует определить до начала работы, а затем корректировать их в зависимости от имеющегося материала и промежуточных результатов.

В основной части курсовой работы последовательно приводятся результаты ее выполнения. Структура основной части такова:

1) Теоретическая часть (10-12 стр.) является своеобразной теоретико-методической базой, на основании которой в дальнейшем разрабатывается проектное решение. В ней кратко рассматриваются основные теоретические, методические вопросы, связанные с темой проектирования.

Необходимо представить анализ первоисточников, используемых в курсовой работе, раскрыть содержание основных понятий, дать определение спорным экономическим, управленческим категориям.

Отдельные параграфы теоретической части могут рассматривать: место объекта проектирования в управлении организационной культурой, существующие проблемы, возможные способы их решения, преимущества и недостатки данных способов решения, основные направления дальнейшего исследования проблемы. В этой части поощряется дискуссия по изучаемой проблеме с известными экономистами и практиками, т.е. работа должна содержать не одну, а несколько точек зрения на проблему (с обязательной ссылкой на литературные источники).

2) Аналитическая часть (10-12 стр.). В первом параграфе аналитической части дается общая характеристика организации, приводятся данные о ее миссии, стратегии, структуре, сфере деятельности, истории, положении на рынке. Здесь же целесообразно привести основные показатели трудового потенциала организации, связанные с основными параметрами организационной культуры: данные о социально-демографическом составе работников, уровне образования, стаже, показатели движения персонала и т.д. При этом должны приводиться только те данные, которые имеют непосредственное отношение к выработке проектного решения. Содержание второго параграфа аналитической части зависит от выбранной темы проектирования.

Для тем № 1-16 второй параграф должен быть посвящен анализу (диагностике) существующей организационной культуры (см. Приложения З, И, К). При этом должен быть определен тип доминирующей организационной культуры, результатом этого этапа проектирования являются сформулированные недостатки, присущие организационной культуре, препятствующие достижению организационных целей. На основе миссии и стратегии организации должны быть описаны желательные ключевые ценности организационной культуры, а также другие ее параметры, относящиеся к теме проектирования. В целях повышения достоверности результатов при подготовке данного раздела курсовой работы лучше воспользоваться несколькими различными методиками (на усмотрение студента).

Для тем № 17-30 второй параграф должен быть посвящен анализу действующих образцов, норм, ценностей и других элементов поведения персонала в рамках темы проектирования. При этом должны быть выявлены недостатки, препятствующие достижению организационных целей, а также оценены их последствия для организации (см. Приложение Л)

В третьем параграфе аналитической части на основе проведенного анализа должно быть сформулировано задание на проектирование элементов системы управления организационной культурой (см. Приложение М)

3) Проектная часть (8-9 стр.). Первый параграф проектной части работы должен содержать проектное решение поставленной задачи. В зависимости от темы проектирования это могут быть:

- план мероприятий по устранению недостатков существующей практики или ее совершенствованию;
- проект соответствующих разделов локальных нормативных актов (Положение о кадровой политике, Положение об оценке персонала, Положение об адаптации, Положение о подборе персонала и т.д.),
- программы обучения персонала;



- этический кодекс организации (см. Приложение Н);
- стандарты поведения; стандарты внешнего вида и одежды (см. Приложение О) и т.п.

Также в первом параграфе необходимо представить мероприятия по внедрению проектных предложений.

Второй параграф проектной части работы должен содержать оценку затрат на реализацию проектных мероприятий (см. Приложение П) и обоснование социально-экономической эффективности предложенного проектного решения. Так как результат реализации большинства мероприятий по управлению организационной культуры невозможно точно оценить количественно, то необходимо оценить их качественно. При этом рекомендуется отдельно обосновать компоненты экономического результата и социального результата. Информацию рекомендуется систематизировать в виде таблицы (см. Приложение П).

Рекомендуемые наименования частей курсовой работы в рамках конкретной темы приводятся в приложении А. Конкретные вопросы, подлежащие разработке по главам, согласовываются с научным руководителем и отражаются в задании на курсовую работу (см. Приложение В).

В заключении (мин. 3 стр.) подводится итог самым важным моментам темы курсовой работы.

Список используемой литературы должен включать источники следующих видов:

- учебная литература;
- научная литература российских и зарубежных авторов;
- новейшие научные публикации в периодических изданиях.

В этой части работы страницы, относящиеся к приводимым в работе цитатам и цифровой информации, не указываются, это делается в постраничных ссылках внутри текста.

Общее количество источников должно быть не менее 20, в т.ч. не менее 50% источников – это литература за последние пять лет.

В Приложении помещается вся исходная справочная, нормативно-методическая, статистическая, эмпирическая и иная информация, которая используется при проведении анализа изучаемой проблемы с точки зрения теории и практики. Приложения могут быть выполнены в форме таблиц, схем, рисунков, диаграмм и графиков. Не целесообразно включать в приложение бланки, документы, полученные на предприятии, а так же незаполненные формы отчетности. Приложения располагаются после текста курсовой работы и нумеруются в порядке появления ссылок на них в тексте. Таким образом, по тексту работы на все приложения в обязательном порядке должны быть ссылки. Каждое приложение должно располагаться на отдельном листе и иметь заголовок, напечатанный прописными буквами. Курсовая работа может и не иметь приложений.

#### РАЗДЕЛ 4. ПОКАЗАТЕЛИ, КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНКИ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

*Рекомендации по подготовке к защите курсовой работы* – необходимо подготовить доклад на 5 мин. В докладе отразить актуальность темы, цель и задачи, кратко охарактеризовать объект исследования, озвучить выводы, полученные по результатам исследования и проектные предложения, сделанные на основе проведенного аналитического исследования.

Выполненная обучающимся курсовая работа оценивается по критериям, которые представлены в таблице.

№ п/п	Критерии оценки	Показатели оценки
1	Соответствие содержания теме курсовой работы	содержание соответствует теме работы, индивидуальное задание выполнено; в работе дан обстоятельный анализ степени теоретического и практического исследования

		проблемы, различных подходов к ее решению; тема раскрыта глубоко и всесторонне.
2	Логичность и структурированность курсовой работы	структура работы соответствует требованиям Методических указаний по написанию курсовой работы; материал изложен логично; теоретические положения органично сопряжены с практикой, даны представляющие интерес практические рекомендации, вытекающие из анализа проблемы; присутствует взаимосвязь между абзацами, частями работы, теоретическим и практическим содержанием.
3	Наглядность представления информации	в работе приведены таблицы сравнений, графики, диаграммы, схемы и формулы, показывающие умение автора формализовать результаты исследования.
4	Наличие и достоверность ссылок на используемые источники	широко представлен список использованных источников по теме работы, наличие ссылок на все использованные источники, правильность и достоверность цитирования.
5	Аргументированность выводов и предложений в рамках проведенного исследования в курсовой работе	автор демонстрирует умение обрабатывать и анализировать результаты исследования; приложения к работе иллюстрируют достижения автора и подкрепляют его выводы: выводы по результатам исследования аргументированы и обоснованы, оценивается практическая значимость предложений и рекомендаций автора.
6	Степень самостоятельности выполнения работы	в работе используются материалы исследования, проведенного автором самостоятельно (в отдельных случаях допускается опора на вторичный анализ уже имеющихся данных); уровень правомерных заимствований не ниже нормативного (40% оригинальности текста).
7	Соответствие стандарту оформления письменных студенческих работ	оформление работы соответствует требованиям Внутреннего стандарта НГУЭУ «Оформление письменных студенческих работ»;
8	Защита работы	оценивается уровень владения вопросом, способность отвечать на вопросы по теме исследования, доклад и ответы на вопросы подтверждают уровень освоения компетенций.

Окончательная оценка выставляется по итогам защиты с учетом качества выполненной работы. На основе изложенных выше критериев и в рамках приведенной ниже шкалы выставляется итоговая оценка по курсовой работе.

Шкала итоговой оценки:

Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
0-40	41-60	61-80	81-100

ТЕМАТИКА (ВАРИАНТЫ) КУРСОВОЙ РАБОТЫ

№ темы	Наименование темы курсовой работы	Основные вопросы темы (рекомендуемое наименование глав)
1.	Проектирование элементов кадровой политики, направленных на формирование организационной культуры.	1. Место и роль кадровой политики в формировании организационной культуры. 2. Диагностика организационной культуры конкретной организации. 3. Разработка элементов кадровой политики для конкретной организации.
2.	Разработка элементов системы найма, направленной на формирование организационной культуры.	1. Место и роль найма персонала в формировании организационной культуры. 2. Анализ организационной культуры конкретной организации. 3. Разработка элементов системы найма для конкретной организации.
3.	Проектирование элементов системы стимулирования работников, направленных на формирование организационной культуры.	1. Место и роль стимулирования персонала в формировании организационной культуры. 2. Анализ организационной культуры конкретной организации. 3. Разработка элементов системы стимулирования работников для конкретной организации.
4.	Проектирование мероприятий по совершенствованию организационной культуры.	1. Роль организационной культуры в повышении конкурентоспособности предприятия. 2. Диагностика организационной культуры конкретной организации. 3. Разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры для конкретной организации.
5.	Разработка мероприятий по формированию ключевых ценностей организационной культуры.	1. Ценности как базовый элемент организационной культуры 2. Диагностика организационной культуры и определение ключевых ценностей конкретной организации. 3. Разработка мероприятий по формированию ключевых ценностей организационной культуры для конкретной организации.
6.	Проектирование элементов системы управления персоналом в целях изменения организационной культуры.	1. Место и роль управления персоналом в изменении организационной культуры. 2. Анализ организационной культуры конкретной организации. 3. Проектирование элементов системы управления персоналом для конкретной организации.
7.	Проектирование элементов системы адаптации новых работников, направленных на формирование организационной культуры.	1. Место и роль адаптации новых работников в формировании организационной культуры. 2. Анализ организационной культуры конкретной организации. 3. Разработка элементов системы адаптации новых работников для конкретной организации.

№ темы	Наименование темы курсовой работы	Основные вопросы темы (рекомендуемое наименование глав)
8.	Проектирование элементов системы оценки персонала, направленных на формирование организационной культуры.	1. Место и роль оценки персонала в формировании организационной культуры. 2. Анализ организационной культуры конкретной организации. 3. Разработка элементов системы оценки персонала для конкретной организации.
9.	Проектирование элементов системы развития персонала, направленных на формирование организационной культуры.	1. Место и роль развития персонала в формировании организационной культуры. 2. Анализ организационной культуры конкретной организации. 3. Разработка элементов системы развития персонала для конкретной организации.
10.	Проектирование элементов системы подбора персонала, направленных на формирование организационной культуры.	1. Место и роль подбора персонала в формировании организационной культуры. 2. Анализ организационной культуры конкретной организации. 3. Разработка элементов системы подбора персонала для конкретной организации.
11.	Разработка Положения об организационной культуре.	1. Роль административных методов управления в формировании организационной культуры. 2. Анализ организационной культуры конкретной организации. 3. Разработка Положения об организационной культуре для конкретной организации.
12.	Разработка программ обучения персонала, направленных на формирование организационной культуры.	1. Обучение персонала как инструмент воздействия на организационную культуру. 2. Анализ организационной культуры конкретной организации. 3. Разработка программ обучения персонала для конкретной организации.
13.	Проектирование элементов системы премирования работников, направленных на поддержание организационной культуры.	1. Место и роль системы премирования работников в поддержании организационной культуры. 2. Анализ организационной культуры конкретной организации. 3. Проектирование элементов системы премирования для конкретной организации.
14.	Разработка делового кредо организации.	1. Деловое кредо организации как инструмент управления персоналом. 2. Анализ организационной культуры конкретной организации. 3. Разработка делового кредо организации для конкретной организации.
15.	Разработка этического кодекса организации.	1. Место и роль этического кодекса в управлении организационной культурой. 2. Диагностика организационной культуры конкретной организации. 3. Разработка этического кодекса организации для

№ темы	Наименование темы курсовой работы	Основные вопросы темы (рекомендуемое наименование глав)
		конкретной организации.
16.	Проектирование мероприятий, направленных на поддержание ключевых ценностей организационной культуры.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Место и роль ценностей в поддержании организационной культуры.</li> <li>2. Анализ организационной культуры конкретной организации.</li> <li>3. Разработка мероприятий, направленных на поддержание ключевых ценностей организационной культуры для конкретной организации.</li> </ol>
17.	Проектирование стандартов поведения и внешнего вида персонала.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Роль поведения и внешнего вида персонала в трансляции культурных ценностей организации.</li> <li>2. Оценка соответствия поведения и внешнего вида сотрудников ценностям конкретной организации.</li> <li>3. Проектирование стандартов поведения и внешнего вида персонала для конкретной организации.</li> </ol>
18.	Проектирование стандартов делового общения.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Деловое общение как индикатор организационной культуры.</li> <li>2. Анализ практики делового общения в конкретной организации.</li> <li>3. Разработка стандартов делового общения для персонала конкретной организации.</li> </ol>
19.	Разработка правил телефонных коммуникаций.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Место и роль телефонных коммуникаций в деятельности организации.</li> <li>2. Анализ практики телефонных коммуникаций в конкретной организации.</li> <li>3. Разработка правил телефонных коммуникаций.</li> </ol>
20.	Разработка стандартов поведения при обслуживании клиентов.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стандарты поведения персонала и организационная культура.</li> <li>2. Анализ поведения работников конкретной организации при обслуживании клиентов.</li> <li>3. Разработка стандартов поведения персонала для конкретной организации.</li> </ol>
21.	Разработка стандартов поведения и внешнего вида персонала торговой организации.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Роль поведения и внешнего вида персонала в формировании организационной культуры торговой организации.</li> <li>2. Анализ поведения и внешнего вида работников конкретной организации.</li> <li>3. Разработка стандартов поведения и внешнего вида персонала для конкретной организации.</li> </ol>
22.	Разработка стандартов поведения и внешнего вида персонала банка.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Роль поведения и внешнего вида персонала в формировании организационной культуры банка.</li> <li>2. Анализ поведения и внешнего вида работников конкретной организации.</li> <li>3. Разработка стандартов поведения и внешнего вида персонала для конкретной организации.</li> </ol>
23.	Разработка стандартов	1. Роль поведения и внешнего вида персонала в

№ темы	Наименование темы курсовой работы	Основные вопросы темы (рекомендуемое наименование глав)
	поведения и внешнего вида работников органов власти.	1. Формирование культуры управления. 2. Анализ поведения и внешнего вида работников органов власти. 3. Разработка стандартов поведения и внешнего вида работников органов власти.
24.	Разработка кодекса поведения работников организации.	1. Кодекс поведения как инструмент управления организационной культурой. 2. Анализ организационной культуры конкретной организации. 3. Разработка кодекса поведения работников конкретной организации.
25.	Разработка стандартов поведения и внешнего вида работников организации сферы услуг.	1. Роль поведения и внешнего вида персонала в формировании организационной культуры. 2. Анализ поведения и внешнего вида работников сферы услуг (на примере конкретной организации). 3. Разработка стандартов поведения и внешнего вида работников сферы услуг (на примере конкретной организации).
26.	Разработка стандартов поведения и внешнего вида работников производственного предприятия.	1. Роль поведения и внешнего вида персонала в формировании организационной культуры. 2. Анализ поведения и внешнего вида работников конкретного производственного предприятия. 3. Разработка стандартов поведения и внешнего вида работников конкретного производственного предприятия.
27.	Проектирование мероприятий по повышению лояльности персонала	1. Лояльность персонала и эффективность организации. 2. Анализ лояльности персонала конкретной организации. 3. Проектирование мероприятий по повышению лояльности персонала для конкретной организации.
28.	Проектирование мероприятий по изменению организационной культуры.	1. Преодоление сопротивления со стороны коллектива – основа эффективного изменения организационной культуры. 2. Анализ «силового поля» конкретной организации. 3. Разработка мероприятий по изменению организационной культуры для конкретной организации.
29.	Разработка инструментов диагностики организационной культуры.	1. Анализ подходов к исследованию и диагностике организационной культуры. 2. Разработка инструментов диагностики организационной культуры. 3. Апробация инструментов диагностики организационной культуры (на примере конкретной организации).
30.	Проектирование элементов имиджа организации.	1. Имидж организации как инструмент формирования организационной культуры.

№ темы	Наименование темы курсовой работы	Основные вопросы темы (рекомендуемое наименование глав)
		2. Анализ имиджа конкретной организации. 3. Разработка элементов имиджа конкретной организации.



**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
**федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ»**  
**(ФГБОУ ВО «НГУЭУ», НГУЭУ)**

Кафедра экономики труда и управления персоналом

**КУРСОВАЯ РАБОТА**  
По дисциплине Организационная культура

**Разработка стандартов поведения и внешнего вида работников производственного предприятия (пример)**

Ф.И.О студента \_\_\_\_\_  
Направление: 38.03.02 Менеджмент  
Направленность (профиль): Управление человеческими ресурсами  
Номер группы \_\_\_\_\_  
Номер зачетной книжки \_\_\_\_\_  
Дата регистрации курсовой работы кафедрой \_\_\_\_\_  
Проверил \_\_\_\_\_

Новосибирск [год]





**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
**федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ»**  
**(ФГБОУ ВО «НГУЭУ», НГУЭУ)**

Кафедра экономики труда и управления персоналом

**ЗАДАНИЕ**  
**на курсовую работу**

Тема \_\_\_\_\_

ФИО студента \_\_\_\_\_

Группа \_\_\_\_\_

Перечень подлежащих разработке вопросов и календарный график

№ п/п	Наименование вопросов, подлежащих разработке (этапы работы)	Срок выполнения
1	<i>Выбор темы работы и согласование плана с научным руководителем</i>	
2	<i>Написание курсовой работы:</i>	
	- введение	
	-основная часть (указываются вопросы, подлежащие разработке в первой и второй главе в разрезе параграфов)	
	- заключение	
3	<i>Защита курсовой работы</i>	

Дата выдачи задания «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ года

Срок сдачи работы «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ года

Преподаватель \_\_\_\_\_ (подпись)

Задание получил студент \_\_\_\_\_ (подпись)



**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
**федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ»**  
**(ФГБОУ ВО «НГУЭУ», НГУЭУ)**

Кафедра экономики труда и управления персоналом

**ЗАЯВЛЕНИЕ**  
**о самостоятельном характере выполненной работы**

Я, \_\_\_\_\_  
 (Фамилия, имя, отчество)

Студент (ка) группы \_\_\_\_\_, направления подготовки 38.03.02 Менеджмент,  
 направленности (профиля) Управление человеческими ресурсами,  
 заявляю, что в моей курсовой работе (проекте), выполненной на тему:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_,  
 не содержится элементов плагиата.

Все заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищенных ранее письменных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. \_\_\_\_\_ И.О. Фамилия  
 (подпись)

Результаты проверки в системе «Антиплагиат»

Доля авторского текста (оригинальности) в результате автоматизированной проверки составила \_\_\_\_\_ %.

Руководитель курсовой работой \_\_\_\_\_  
 (уч. степень, должность, Фамилия И.О.)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. \_\_\_\_\_  
 (подпись)



**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
**федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ»**  
**(ФГБОУ ВО «НГУЭУ», НГУЭУ)**

Кафедра экономики труда и управления персоналом

**РЕЦЕНЗИЯ**  
**на курсовую работу**

ФИО студента \_\_\_\_\_

Группа \_\_\_\_\_

Дисциплина: организационная культура

№ п/п	Критерии оценки	Оценочные баллы	Баллы по результатам работы
1	Соответствие содержания теме курсовой работы	0-25	
2	Логичность и структурированность курсовой работы	0-15	
3	Наглядность представления информации	0-5	
4	Наличие и достоверность ссылок на используемые источники	0-5	
5	Аргументированность выводов и предложений в рамках проведенного исследования в курсовой работе	0-25	
6	Степень самостоятельности выполнения работы	0-10	
7	Соответствие стандарту оформления письменных студенческих работ	0-5	
8	Защита работы	0-10	
Итого		100	

Шкала итоговой оценки:

Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
0-40	41-60	61-80	81-100

Оценочное заключение: \_\_\_\_\_

(неудовлетворительно/удовлетворительно/хорошо/отлично)

Преподаватель \_\_\_\_\_

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.



ЛИСТ ЗАМЕЧАНИЙ № \_\_\_\_\_

к оформлению курсовой работы

Студента \_\_\_\_\_

Дата проверки: « \_\_\_\_\_ » 2017г.

Элементы	Характер замечаний
Наименование темы работы	
Оформление титульного листа	
Размер шрифта	
Название шрифта	
Межстрочный интервал	
Абзац	
Поля	
Общий объем работы	
Объем введения	
Объем заключения	
Нумерация страниц	
Оформление содержания	
Оформление структурных частей работы	
Структура основной части	
Оформление таблиц	
Оформление рисунков	
Оформление ссылок	
Список использованных источников	
Наличие приложений	

Научный руководитель \_\_\_\_\_

Студент \_\_\_\_\_



**ЗАКЛЮЧЕНИЕ ПО НОРМОКОНТРОЛЮ**

На курсовую работу студента гр. \_\_\_\_\_ факультета \_\_\_\_\_, обучающегося по направлению 38.03.02 Менеджмент

(фамилия, имя, отчество)

Элементы	Параметры	Соответствует «+» Не соответствует
1	2	3
Наименование темы работы	<i>Соответствует теме, утвержденной приказом</i>	
Оформление титульного листа	<i>В соответствии с утвержденной формой</i>	
Размер шрифта	<i>14 пунктов</i>	
Название шрифта	<i>Times New Roman</i>	
Межстрочный интервал	<i>Полуторный</i>	
Абзацный отступ	<i>1,25 см</i>	
Поля (мм)	<i>Левое - 30, верхнее и нижнее - 20, правое- 10.</i>	
Последовательность приведения структурных частей работы	<i>Титульный лист. Задание. Заявление студента об антиплагиате. Содержание. Введение. Основная часть. Заключение. Список использованных источников. Приложения. Разделам и подразделам основной части присваиваются порядковые номера. Содержанию, введению, заключению, списку литературы и источников, приложениям порядковые номера как разделам не присваиваются.</i>	
Содержание введения	<i>Актуальность выбора темы Объект и предмет исследования Цели и задачи исследования Методы исследования Научная новизна (для магистерских диссертаций)</i>	
Общий объем без приложений	<i>20-40 страниц машинописного текста для курсовой работы 40-80 страниц. машинописного текста для ВКР</i>	
Объем введения	<i>2-3 стр. машинописного текста</i>	
Объем заключения	<i>3-5 стр. машинописного текста</i>	
Нумерация страниц	<i>Сквозная, в нижней части листа, по центру, без точки. На титульном листе номер страниц не проставляется, но учитывается при сквозной нумерации.</i>	
Оформление содержания	<i>Содержание включает в себя введение, заголовки всех разделов, подразделов, пунктов, заключение, список использованных источников, приложения.</i>	

Оформление структурных частей работы	<i>Каждая структурная часть начинается с новой страницы. Точка в конце наименования не ставится.</i>	
--------------------------------------	--	--

1	2	3
Структура основной части	<i>Разделы, соразмерные по объему и структуре</i>	
Оформление таблиц	<i>Таблицу, в зависимости от ее размера, помещают под текстом, в котором впервые дана ссылка на нее, или на следующей странице, или, при необходимости, в приложении к документу. Таблица, имеющая общий объем не более одной страницы разбиваться не может Нумерация таблиц Наименования таблиц</i>	
Оформление иллюстраций	<i>Иллюстрации не могут выходить за поля страниц. Нумерация иллюстраций Наименование иллюстраций</i>	
Оформление ссылок	<i>Ссылки по всему тексту должны быть однотипные Оформление в соответствии с ГОСТ Р 7.0.5-2008</i>	
Состав списка использованных источников	<i>Не менее 30 источников для выпускной квалификационной работы. Не менее 50 % источников, изданных за последние 5 лет Оформление в соответствии с правилами стандарта</i>	
Оформление приложений	<i>В тексте документа на все приложения должны быть даны ссылки. Приложения располагают в порядке ссылок на них в тексте документа. Каждое приложение должно начинаться с новой страницы (листа) с указанием наверху посередине страницы слова «Приложение» и его буквенного обозначения .</i>	

Научный руководитель

---

(дата, личная подпись, расшифровка подписи)

С результатами проведенного нормоконтроля ознакомлен

---

(дата, личная подпись, расшифровка подписи студента)

### ПРИЛОЖЕНИЕ 3

## МЕТОДИКА ДИАГНОСТИКИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ OCAI (ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT, CAMERON & QUINN)

Методика OCAI, разработанная С. Камероном и Р.И. Куинном предназначена для определения доминирующего типа организационной культуры и выявления разрыва между ее текущим и предпочтительным состоянием.

Она представляет собой материалы для экспертного опроса. В качестве экспертов могут выступать работники организации, руководители, внешние наблюдатели. Иногда различия в результатах опроса указывают на проблемы, существующие в организационной культуре.

В зависимости от целей проектирования студент должен самостоятельно определить список экспертов и провести среди них опрос по указанной методике. Например, может быть применен сплошной опрос работников отдельных структурных подразделений - в этом случае речь идет о культуре структурных подразделений.

### Опросник Камерона-Куинна

Инструкция: Распределите 100 баллов между высказываниями А, В, С, D.

В колонке «Сейчас» оцените текущее состояние.

В колонке «Предпочтительно» распределите оценки, которые на Ваш взгляд позволяют в наибольшей степени соответствовать миссии и стратегии организации.

<b>1. Важнейшие характеристики</b>		Сейчас	Предпочтительно
A	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего.		
B	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск.		
C	Организация ориентирована на результат. Главная забота - добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели.		
D	Организация жёстко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило определяются формальными процедурами.		
	Всего		
<b>2. Общий стиль лидерства в организации</b>			
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить.		
B	Общий стиль лидерства в организации, служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску.		
C	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты.		
D	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, чёткой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности.		
	Всего		
<b>3. Управление наёмными работниками</b>			
A	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений.		
B	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности		
C	Стиль менеджмента организации характеризуется высокой		

D	<p>требовательностью, жёстким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.</p> <p>Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.</p> <p>Всего</p>	100	100
<b>4. Связующая сущность организации</b>			
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне.		
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах.		
C	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы- агрессивность и победа.		
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации.		
	Всего	100	100
<b>5. Стратегические цели</b>			
A	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие.		
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей.		
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке.		
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций.		
	Всего	100	100
<b>6. Критерии успеха</b>			
A	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, командной работы, увлеченности сотрудников делом и заботой о людях.		
B	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор.		
C	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха – конкурентное лидерство на рынке.		
D	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют – надёжная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты.		
	Всего	100	100

Для большей наглядности рекомендуется построить 6 различных профилей организационной культуры (по каждому разделу опросника), а затем один усредненный профиль. Пример профиля представлен на рисунке 1.



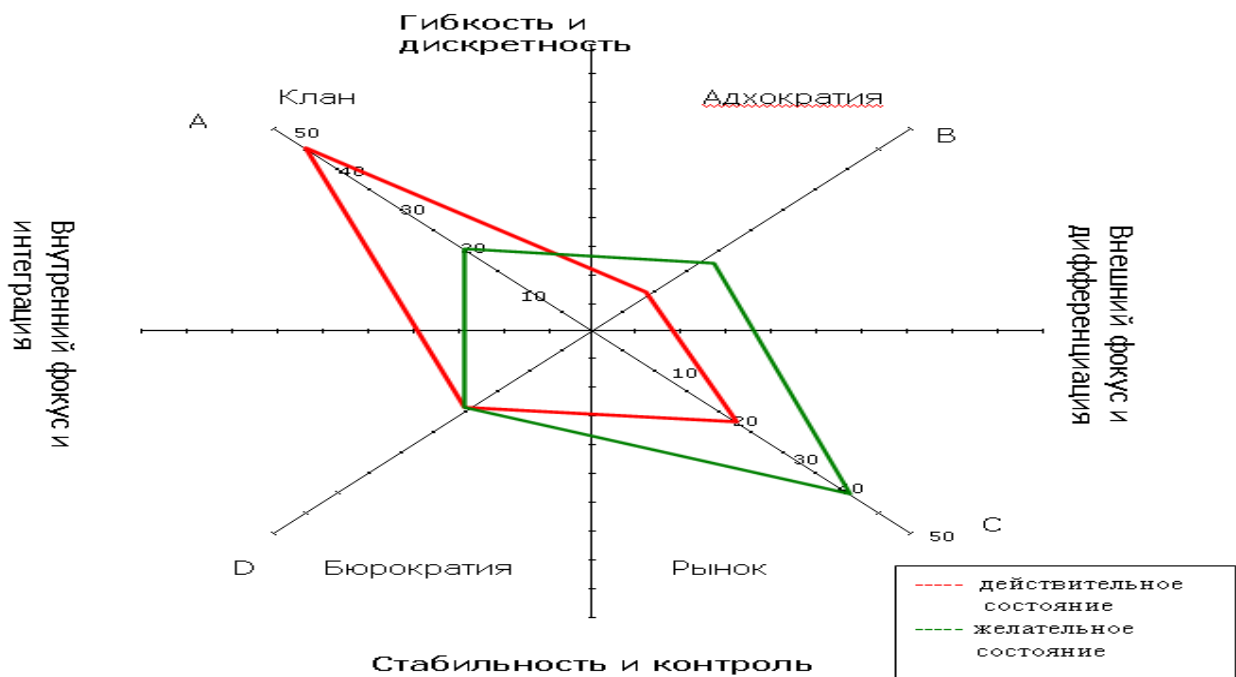


Рис. 1. - Профиль организационной культуры  
 Описания видов культур (согласно типологии С. Камерона и Р.И. Куинна)

**Клановая культура.** Это очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока обязательность организации. Она делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах доброго чувства к потребителям и заботы о людях. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие.

**Адхократическая культура.** Это динамичное предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы подставлять собственные шеи и идти на риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг. Важно быть лидером на рынке продукции или услуг. Организация поощряет личную инициативу и свободу.

**Иерархическая культура.** Это формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они - рационально мыслящие координаторы и организаторы. Критически важно поддержание плавного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и показателей плавного хода рентабельного выполнения операций. Успех определяется в терминах надежности поставок, плавных календарных графиков и низких затрат. Управление наемными работниками озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

**Рыночная культура.** Это организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремлены и соперничают между собой. Лидеры - твердые руководители и суровые конкуренты. Они

неколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех являются общей заботой. Фокус перспективной стратегии настроен на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и увеличения рыночной доли. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации - жестко проводимая линия на конкурентоспособность.

***Персонал, идеальный для иерархической культуры:***

- Любит четкую иерархию и структурированность в организации, где все ясно - «кто начальник - кто подчиненный», кто за что отвечает, каковы его должностные обязанности.
- Предпочитает стабильность, предсказуемость, постоянную занятость.
- Понимает «дистанцию власти», уважает иерархическую подчиненность, предан руководству.
- Помнит, что часто инициатива бывает наказуема.
- Предпочитает труд размеренный, неторопливый, без творческих рывков и рискованных начинаний.
- Сильны мотивы статусные, развития карьеры.
- Руководитель самодоволен, самонадеян, самодостаточен, окружает себя преданными людьми.
- Работник предпочитает контроль, поддерживаемый правилами, специализированными задачами и централизованными решениями. Любит учет, уважает рентабельность, нормы, порядок, расчеты.
- Поощрение и наказания подчинены регламентам, умение их соблюдать и подчиняться - залог успешности работы в данной культуре.

***Персонал, идеальный для рыночной культуры:***

- Неприсяжен к условиям работы, своему статусу, кругу общения, социальному климату.
- Нацелен на достижение цели, победу, движение только вперед, на освоение новых рынков, выпуск новых товаров, заключение новых контрактов.
- Способен поставить все в зависимость от достижения результата. Идет на риск.
- Вынослив, настроен на жестокую конкурентную борьбу, боевит.
- Считает, что выгодно то, что нужно рынку.
- Преимущественная ориентация на дело, достижение поставленной цели, пусть даже в ущерб собственному «Я» или хорошим взаимоотношениям с людьми, друзьями, коллегами.

***Персонал, идеальный для клановой культуры:***

- Преимущественно социальная ориентация. Крайне важны общение, соучастие, сопричастность, взаимовыручка, сплоченность.
- Желание работать в бригаде с бригадным подрядом, полуавтономной работой бригад, самостоятельным наймом и увольнением своих членов на основе добровольного отбора.
- Доброе отношение к потребителям как к партнерам, забота о людях, социальная ориентация на дружеское общение.
- Готовность к делегированию полномочий, проявлению преданности делу и приверженности организации, полная лояльность.
- Готовность полностью разделять ценности, заповеди и цели.
- Доверяет людям, не приемлет агрессивности, несправедливости хамства.
- Лидеры мыслят как воспитатели или родители, заботящиеся о совершенствовании подопечных, расширении сферы их компетентности обретении больших возможностей для личного развития.
- Наилучший психологический тип работника - экстраверт с высокой социальной ориентированностью и мотивами социального взаимодействия.

***Персонал, идеальный для адхократической культуры:***

- Безразличен к власти, т.к. она перетекает от одного к другому зависимости от проблемы.
- Новатор, творческая личность, одержимая поиском новых знаний.
- Характерна и присуща организационная анархия, но с внутренним подчинением одной идее.
- Нравится работа в составе временной целевой бригады, которая распускается после выполнения задачи.
  - Адаптивность, гибкость, творчество, выносливость по отношению к неопределенности, перегруженности информацией, временному дефициту.
  - Акцент на индивидуальность, поощрение риска.
  - Безразличен к карьерному росту, но чувствителен к творческому статусу. Должности и отделы меняются так быстро, что их невозможно зафиксировать, поэтому невозможно творить о карьере как иерархическом продвижении по служебной лестнице.
- Неприязнителен к условиям труда, поскольку часто в таких организациях отсутствует офис, меняется месторасположение сотрудников, нет фиксированного рабочего места, все роли - временные, зависят от решения проблем.
- Важнейшие качества - готовность к изменениям и встрече с новыми вызовами времени и внешней среды.

**ПРИЛОЖЕНИЕ И**

**ТЕСТ «УРОВЕНЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ» (ОК)**

	Суждения	Баллы									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	На нашем предприятии вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.	У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.	Наша деятельность четко и детально организована	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.	Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.	Все, кто желает, у нас могут приобрести новые специальности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.	На нашем предприятии налажена система коммуникаций	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.	У нас принимаются своевременные и эффективные решения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8.	Рвение и инициатива у нас поощряются	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9.	В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10.	У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания, информационные распечатки и др.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11.	Наши работники участвуют в принятии решений	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12.	Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13.	Рабочие места у нас обустроены	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14.	У нас нет перебоев в получении внутрифирменной информации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15.	У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16.	Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17.	Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18.	У нас поощряется двухсторонняя коммуникация	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19.	Дисциплинарные меры у нас применяются как исключения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20.	У нас проявляется внимание к индивидуальным различиям работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21.	Работа для меня интересна	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22.	На нашем предприятии поощряется непосредственное обращение мастеров и бригадиров к руководству	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23.	Конфликтные ситуации у нас допускаются с учетом всех реальностей обстановки	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24.	Рвение к труду у нас всячески поощряется	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25.	Трудовая нагрузка у нас оптимальная	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26.	У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

27.	В наших подразделениях господствует кооперация и взаимоуважение между работниками	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28.	Наше предприятие постоянно нацелено на нововведения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29.	Наши работники испытывают гордость за свою организацию	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Подсчет баллов**

1. Подсчитайте общий балл. Для этого надо сложить показатели всех ответов.
2. Посчитайте средний балл по секциям:  
 Работа- 1,5,9,13,17,21,25.  
 Коммуникации - 2, 6, 10, 14, 18, 22.  
 Управление - 3, 7, 11, 15, 19, 23, 26, 28.  
 Мотивация и мораль - 4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29.

**Интерпретация**

Индекс «ОК» определяется по общей сумме по общей сумме полученных баллов.  
 Наибольшее количество баллов - 290, наименьшее - 0. Показатели свидетельствуют о следующем уровне «ОК».  
 261 - 290 - очень высокий  
 175-260- высокий  
 115 - 174 - средний  
 ниже 115 - имеющий тенденцию к деградации

Узкие места «ОК» определяются по средним величинам секций. Показатели в баллах по секциям свидетельствуют о следующем состоянии в коллективе:

- 9-10 - великолепное
- 6-8 - мажорное
- 4-5 - заметное уныние
- 1-3 - упадочное

Предлагаемые выше 29 суждений собраны в процессе опроса руководителей среднего и высшего звена управления. Все суждения значимы. Поэтому показатель ниже 4 баллов по какому-то пункту свидетельствует о неблагоприятном положении дел на этом направлении трудовой деятельности и в межличностном общении работников. Своевременно принятые меры могут воспрепятствовать сползанию предприятия в кризисное состояние. Таким образом, работу по оздоровлению предприятия следует начинать с анализа дел, отраженных в конкретных суждениях.

Второй шаг деятельности по принятию оздоровительных мер - это анализ и соответствующее реагирование на показатели четырех секций : работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль. Целеустремленная деятельность в направлениях повышения балльных показателей по секциям может способствовать поднятию индекса «ОК» в целом.

## ПРИЛОЖЕНИЕ К

### АНКЕТА ДЛЯ АНАЛИЗА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Инструкция по заполнению: Для каждой из приведенных ниже характеристик отметьте цифру, отражающую сегодняшнее положение дел в организации.

#### 1. Необходимость следовать установленным правилам

Жесткая регламентация работы 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10      Выполнение работы на свое усмотрение

#### 2. Ответственность

Руководство избегает делегировать своим подчиненным дополнительные полномочия и ответственность 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10      Руководство делает большой упор на расширение зоны личной ответственности подчиненных

#### 3. Стандарты

Низкие стандарты качества или производительности 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10      Высокие стандарты качества или производительности

#### 4. Система стимулирования

Упор на наказания и меры административного воздействия 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10      Основной акцент на поощрения и признание заслуг

#### 5. Порядок, качество управления

Постоянные накладки, срывы сроков, неритмичность в работе 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10      Организация работает как часы

#### 6. Атмосфера теплоты и поддержки

Нормой для организации является отсутствие теплоты и поддержки 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10      Организацию характеризуют дружественные отношения и поддержка

#### 7. Степень доверия руководству

Недоверие руководству со стороны рядовых членов руководителям организации, сопротивление принимаемым решениям 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10      Члены организации доверяют опытным и знающим

8. Какие особенности организационной культуры вашей организации, по вашему мнению, сразу бросаются в глаза постороннему человеку или новичку?

9. Какие установки, ценности и нормы поведения характеризуют работу и отношение к делу персонала вашей организации?

а)                      Способствующие                      эффективной                      работе                      организации

б)                      Мешающие                      эффективной                      работе                      организации

10. Как руководство организации закрепляет (поощряет) желательные установки, ценности и нормы поведения персонала (способствующие эффективной работе организации)? \_\_\_\_\_

## ПРИЛОЖЕНИЕ Л

### ЦЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Ценности – набор стандартов и критериев, которым следуют люди в своем поведении. Ценности являются ключевым параметром организационной культуры, влияющим на эффективность организации в целом. Ценности, присущие работникам коллектива, можно выявить путем наблюдения за их поведением. Для систематизации наблюдений целесообразно воспользоваться таблицей следующей формы.

Ценности организационной культуры, элементы поведения, элементы организационной культуры	Оценка влияния на достижение организационных целей					Комментарии					
	-	-	-	-	-		0	1	2	3	4
	5	4	3	2	1						
1. Конкуренция между работниками								X			Умеренная, способствует росту результатов
2. Жалобы со стороны покупателей на хамство продавцов	X										Регулярно, зафиксировано к Книге жалоб
3. Воровство, кражи имущества				X							Нормой являются мелкие кражи канцелярии, офисных принадлежностей
4. Недоверие руководству со стороны подчиненных, боязнь наказания			X								Работники скрывают информацию о недостатках, нарушениях
5. Применение ненормативной лексики в деловом общении			X								Регулярно применяется руководителями по отношению к подчинённым
6. И т.д.											

При отрицательном влиянии на достижении организационных целей ставится оценка от -5 до -1, при положительном – от 1 до 5.

**ЗАДАНИЕ НА ПРОЕКТИРОВАНИЕ  
ЭЛЕМЕНТОВ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ  
(ПРИМЕР)**

На основе проведенного анализа сформулировано следующее задание на проектирование.

*Цель проектирования:* совершенствование элементов системы подбора персонала, направленное на формирование ценностей, способствующих достижению организационных целей.

*Перечень проектных предложений:*

Для достижения поставленной цели должны быть разработаны и включены в практику следующие элементы системы подбора персонала:

1. В критерии подбора персонала должно быть включено соответствие работников ключевым параметрам организационной культуры, должны быть сформулированы эти критерии;
2. Необходимо подобрать (разработать) инструментарий для оценки соответствия работников ключевым параметрам организационной культуры.
3. Элементы поведения менеджеров по персоналу, направленные на трансляцию ценностей организационной культуры, формирование благоприятного имиджа организации в глазах кандидатов на вакантные должности.
4. Интерьер помещения для проведения переговоров, информационно-справочные материалы об организации.

*Нормативно-методическая база проектирования.* Конституция (Основной Закон) РФ; Трудовой Кодекс РФ; устав организации; договор учредителей организации; миссия, философия организации; коллективный договор; правила внутреннего трудового распорядка; положения о подразделениях; должностные инструкции; этический кодекс компании; результаты диагностики организационной культуры; контракты с персоналом.

*Организация разработки проекта:*

Сроки разработки проекта	Сроки внедрения проекта	Источники финансирования	Ограничения при разработке проекта
01.09.2017-30.11.2017	01.12.2017-30.02.2018	Прибыль	1. Мероприятия не должны привести к увеличению штата службы персонала. 2. Затраты на изменение интерьера – не более 30000 рублей (по согласованию с генеральным директором)



## ПРИЛОЖЕНИЕ Н

### СОДЕРЖАНИЕ ЭТИЧЕСКОГО КОДЕКСА ОРГАНИЗАЦИИ

Предлагаемая структура этического кодекса организации носит рекомендательный характер. В зависимости от специфики организации могут быть добавлены другие разделы.

Этический кодекс как документ может иметь следующую структуру:

#### *1. Общие положения.*

Назначение документа, краткая и расширенная формулировка миссия организации с необходимыми пояснениями, основные положения стратегии организации, краткая справка о развитии организации, сферы применения документа и т.д.

#### *2. Принципы этического кодекса организации.*

Основные принципы этического кодекса, направленность, вытекающие непосредственно из миссии организации. Необходимо сформулировать 5-8 основных принципов.

#### *3. Основные ценности организации.*

В данном разделе сформулировать ключевые ценности организационной культуры, направленные на реализацию миссии и стратегии организации. Это могут быть ценности по отношению к обществу, клиентам, партнерам, собственному персоналу.

#### *4. Культура сотрудника*

Качества сотрудника, которые наиболее ценятся, описание «идеального» работника компании, включая образцы поведения, внешнего вида, нормы общения. При необходимости внутри данного раздела можно выделить подразделы.

#### *5. Культура управления*

Описание того, каким должен быть руководитель в организации, включая образцы поведения, внешнего вида, нормы общения и т.д. Критерии, которые являются определяющими при карьерном росте.

## ПРИЛОЖЕНИЕ О

### СОДЕРЖАНИЕ СТАНДАРТА ПОВЕДЕНИЯ И ВНЕШНЕГО ВИДА РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Предлагаемая структура стандарта носит рекомендательный характер. В зависимости от специфики организации может быть использована другая структура документа. Также могут быть разработаны отдельно два документа – «Стандарт внешнего вида» и «Стандарт поведения». Допускается разработка данных документов на примере отдельных категорий работников (например – продавцов, торговых представителей). Также возможна разработка стандартов поведения применительно к конкретным видам трудовой деятельности. Например – «Стандарт поведения при обслуживании покупателя»

Стандарт поведения и внешнего вида работников организации может иметь следующую структуру:

*1. Общие положения.*

Назначение документа, сферы применения, ответственность и т.д.

*2. Требования к внешнему виду работников*

Внешний вид, рекомендуемая и недопустимая формы одежды и ее детали, использование макияжа и косметики, использование униформы и требования к ее состоянию и т.д. Связанные с внешним видом меры поощрения и ответственности и т.д.

*3. Стандарты поведения работников*

Нормы общения и взаимодействия с коллегами, партнерами, клиентами. Правила телефонных коммуникаций. Описание допустимых и недопустимых форм поведения.

Последовательность и содержание действий в определенных ситуациях.

Рекомендации и требования к поведению в конфликтных ситуациях с клиентами.

Связанные с поведением меры поощрения и ответственности и т.д.

**ПРИЛОЖЕНИЕ П**

**ОЦЕНКА ЗАТРАТ НА РЕАЛИЗАЦИЮ ПРОЕКТНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ**

Виды затрат	Расчет (оценка) величины затрат, руб.	Комментарии
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
Итого:		

Таблица - Обоснование социально-экономической эффективности проектного решения

<i>Компоненты экономического результата</i>	<i>Обоснование, комментарии</i>
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

<i>Компоненты социального результата</i>	<i>Обоснование, комментарии</i>
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	