

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костина Лариса Николаевна  
Должность: заместитель директора  
Дата подписания: 23.12.2025 14:03:12  
Уникальный программный ключ:  
848621b05e7a2c59da67cc47a060a910fb948b62

*Приложение 4*  
к образовательной программе

## **ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

**для текущего контроля успеваемости и  
промежуточной аттестации обучающихся**

**ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**Б1.В.ДВ.04.02 Корпоративная культура**

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

**38.03.03 Управление персоналом**

(код, наименование направления подготовки/специальности)

**Управление персоналом организации и государственной службы**  
(наименование образовательной программы)

**Бакалавр**

(квалификация)

**Заочная форма обучения**

(форма обучения)

Год набора - 2022

Донецк

**Автор(ы)-составитель(и) ФОС:**

*Петенко А.В., канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда*

**РАЗДЕЛ 1.**  
**ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
**по учебной дисциплине «Корпоративная культура»**

**1.1. Основные сведения об учебной дисциплине**

Таблица 1

Характеристика учебной дисциплины

Образовательная программа	бакалавриата
Направление подготовки	38.03.03 Управление персоналом
Профиль	Управление персоналом организаций и государственной службы
Количество разделов учебной дисциплины	3
Дисциплина базовой / вариативной части образовательной программы	Дисциплина вариативной части учебного плана (Б1.В.ДВ.04)
Формы контроля	Текущий (устный /письменный опрос, доклад, ситуационные задания, тестовые задания, кейс-задания контроль знаний по разделам)
Показатели	<b>Заочная форма обучения</b>
Количество зачетных единиц (кредитов)	2
Семестр	8
<i>Общая трудоемкость (академ. часов)</i>	72
<b>Аудиторная работа:</b>	<b>12</b>
Лекционные занятия	4
Семинарские занятия	4
Консультация	4
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>56</b>
<b>Контроль</b>	<b>4</b>
Недельное количество часов	4
в т.ч. аудиторных	-
<i>Форма промежуточной аттестации</i>	<b>зачет</b>

## 1.2. Перечень компетенций с указанием этапов формирования в процессе освоения образовательной программы.

Таблица 2

### Перечень компетенций и их элементов

Код компетенции	Формулировка компетенции	Элементы компетенции	Индекс элемента
ПК-8	<i>Способен разрабатывать и внедрять профессиональные, в том числе, корпоративные стандарты и правила поведения в области управления персоналом, проектировать мероприятия по формированию и развитию организационной культуры, разрабатывать, реализовывать и оценивать эффективность корпоративных социальных программ, формировать бюджет, осуществлять мероприятия по их совершенствованию.</i>		
ПК-8.2	<i>Организует переговоры и взаимодействие с профессиональными союзами, общественными организациями и государственными органами</i>	<p><b>Знать:</b></p> <p><u>Уровень 1.</u> иметь представление о нормативных правовых актах, регулирующих права и обязанности государственных органов, профессиональных союзов и других представительных органов работников, испытывает сложности по вопросам корпоративной социальной политики, предоставляемые в государственные органы, представительные органы работников.</p> <p><u>Уровень 2.</u> демонстрирует знание нормативных правовых актов, регулирующих права и обязанности государственных органов, профессиональных союзов и других представительных органов работников, основы правового регулирования Российской Федерации порядка заключении договоров (контрактов), оформлять документы по вопросам корпоративной социальной политики, предоставляемые в государственные органы, представительные органы работников.</p> <p><u>Уровень 3.</u> показывает глубокое и полное знание нормативных правовых актов, регулирующих права и обязанности государственных органов, профессиональных союзов и других представительных</p>	ПК-8.2 3-1 ПК-8.2 3-2 ПК-8.2 3-3

Код компетенции	Формулировка компетенции	Элементы компетенции	Индекс элемента
		<p>органов работников, основы правового регулирования Российской Федерации порядка заключении договоров (контрактов), оформлять документы по вопросам корпоративной социальной политики, предоставляемые в государственные органы, представительные органы работников.</p>	
		<p><b>Уметь:</b></p> <p><u>Уровень 1.</u> испытывает сложности организации взаимодействия с государственными органами, профессиональными союзами и другими представительными органами работников, общественными и иными организациями по вопросам реализации корпоративной социальной политики, анализировать рынок услуг по социальным и специализированным программам социальной поддержки членов целевых групп и готовить предложения по их поставщикам.</p> <p><u>Уровень 2.</u> способен оценивать и применять некоторые методы организации взаимодействия с государственными органами, профессиональными союзами и другими представительными органами работников, общественными и иными организациями по вопросам реализации корпоративной социальной политики, анализировать рынок услуг по социальным и специализированным программам социальной поддержки членов целевых групп и готовить предложения по их поставщикам.</p> <p><u>Уровень 3.</u> проявляет высокий уровень умений организации взаимодействия с</p>	<p>ПК-8.2 У-1</p> <p>ПК-8.2 У-2</p> <p>ПК-8.2 У-3</p>

Код компетенции	Формулировка компетенции	Элементы компетенции	Индекс элемента
		<p>государственными органами, профессиональными союзами и другими представительными органами работников, общественными и иными организациями по вопросам реализации корпоративной социальной политики, анализировать рынок услуг по социальным и специализированным программам социальной поддержки членов целевых групп и готовить предложения по их поставщикам.</p>	<p><b>Владеть:</b></p> <p><u>Уровень 1.</u> может с трудом показать навыки организации переговоров с профессиональными союзами и другими представительными органами работников, общественными организациями, взаимодействие с государственными органами.</p> <p><u>Уровень 2.</u> некоторыми навыками работы эффективных форм взаимодействия с внешними организациями демонстрирует некоторые организации переговоров с профессиональными союзами и другими представительными органами работников, общественными организациями, взаимодействие с государственными органами, подготовки и обработки запросов и уведомлений о работниках в государственные органы.</p> <p><u>Уровень 3.</u> проявляет высокий уровень умений организации взаимодействия с государственными органами, профессиональными союзами и другими представительными органами работников, общественными и иными организациями по вопросам</p>

Код компетенции	Формулировка компетенции	Элементы компетенции	Индекс элемента
		реализации корпоративной социальной политики, анализировать рынок услуг по социальным и специализированным программам социальной поддержки членов целевых групп и готовить предложения по их поставщикам.	
<b>ПК-8.3</b>	<p><i>Применяет на практике знания сущности и критерии эффективной организационной культуры, методы исследования морально-психологического климата в коллективе</i></p>	<p><b>Знать:</b></p> <p><u>Уровень 1.</u> имеет представление о типах организационной культуры и методах ее формирования, бизнес-процессах в сфере управления персоналом и роль в них линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом.</p> <p><u>Уровень 2.</u> демонстрирует знания в бизнес-процессах в сфере управления персоналом и роль в них линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом, о роли и месте управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации.</p> <p><u>Уровень 3.</u> показывает глубокое и полное знание о типах организационной культуры и методах ее формирования, бизнес-процессах в сфере управления персоналом и роль в них линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом, роли и месте управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации.</p> <p><b>Уметь:</b></p> <p><u>Уровень 1.</u> испытывает сложности при проведении аудита человеческих ресурсов организации, прогнозировании и определении потребности организации в персонале, определении эффективных</p>	<p>ПК-8.3- 3-1</p> <p>ПК-8.3- 3-2</p> <p>ПК-8.3- 3-2</p> <p>ПК-8.3- У-1</p>

Код компетенции	Формулировка компетенции	Элементы компетенции	Индекс элемента
		<p>путей ее удовлетворения.</p> <p><u>Уровень 2.</u> способен оценивать и применять некоторые методы разработки мероприятий по привлечению и отбору новых сотрудников и программы их адаптации.</p> <p><u>Уровень 3.</u> проявляет высокий уровень умений разработки программ обучения сотрудников и оценивать и эффективность..</p>	ПК-8.3- У-2
		<b>Владеть:</b>	ПК-8.3- У-3
		<p><u>Уровень 1.</u> испытывает сложности при имеет представление о различных методах оценки и аттестации сотрудников и участвовать в их реализации.</p> <p><u>Уровень 2.</u> демонстрирует знания в способах разработки мероприятий по мотивированию и стимулированию персонала организации..</p> <p><u>Уровень 3.</u> показывает глубокое и полное знание о методах идентификации, анализа и ранжирования ожидания заинтересованных сторон организаций с позиций концепции стратегии развития организационной культуры.</p>	ПК-8.3- В-1
			ПК-8.3- В-2
			ПК-8.3- В-3

Таблица 3

Этапы формирования компетенций учебной дисциплины «Корпоративная культура» в процессе освоения основной образовательной программы

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Номер семестра	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
<b>Раздел 1. Корпоративная культура в системе менеджмента.</b>				
1.	Тема 1.1. Понятие корпоративного управления и его регулирование.	8	ПК-8.2 ПК-8.3	Устный /письменный опрос, ситуационные задания
2.	Тема 1.2. Модели и стандарты корпоративного управления	8	ПК-8.2 ПК-8.3	Устный /письменный опрос, доклад, тестовые задания (задания на дополнение)
3.	Тема 1.3. Корпоративные стратегии	8	ПК-8.2 ПК-8.3	Устный /письменный опрос, тестовые задания по теме и СР
4.	Тема 1.4. Понятие корпоративной культуры.	8	ПК-8.2 ПК-8.3	Устный /письменный опрос, контроль знаний по разделу 1
<b>Раздел 2. Особенности формирования корпоративной культуры</b>				
5.	Тема 2.1. Роль эффективной корпоративной культуры в компании.	8	ПК-8.2 ПК-8.3	Устный /письменный опрос, тестовые задания по теме и СР, расчетные задания
6.	Тема 2.2. Корпоративный кодекс как элемент организационной культуры.	8	ПК-8.2 ПК-8.3	Устный /письменный опрос, доклад, ситуационные задания,
7.	Тема 2.3. Риск как неизбежный фактор предпринимательской деятельности.	8	ПК-8.2 ПК-8.3	Устный /письменный опрос, доклад, ситуационные задания,
<b>Раздел 3. Управление корпоративной культурой в организации.</b>				
8.	Тема 3.1. Культура руководства в формировании корпоративной	8	ПК-8.2 ПК-8.3	

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Номер семестра	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
	культуры.			
9.	Тема 3.2. Деловое общение при корпоративной культуре.	8	ПК-8.2 ПК-8.3	

### 1.3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах формирования, описание шкалы оценивания.

Дескриптор компетенции	Показатель оценки	Шкалы оценивания		Критерии оценивания
		Государств енная	Баллы	
1	2	3	4	5
Знает	типы корпоративной культуры и методы ее формирования; роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации; бизнес-процессы в сфере управления персоналом и роль в них линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом			теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без пробелов; необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные рабочей программой дисциплины задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному их количеству
Умеет	проводить аудит человеческих ресурсов организации, прогнозировать и определять потребность организации в персонале, определять эффективные пути ее удовлетворения; разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и программы их адаптации; разрабатывать программы обучения сотрудников и оценивать их эффективность	зачтено	90-100	
Владеет	различными методами			

Дескриптор компетенции	Показатель оценки	Шкалы оценивания		Критерии оценивания
		Государственная	Баллы	
1	2	3	4	5
	оценки и аттестации сотрудников и участвовать в их реализации; способами разработки мероприятий по мотивированию и стимулированию персонала организации; методами идентификации, анализа и ранжирования ожидания заинтересованных сторон организации с позиций концепции.			
Знает	типы корпоративной культуры и методы ее формирования; роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации; бизнес-процессы в сфере управления персоналом и роль в них линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом	зачтено	75-89	теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без пробелов; некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные рабочей программой дисциплины задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками
Умеет	проводить аудит человеческих ресурсов организации, прогнозировать и определять потребность организации в персонале, определять эффективные пути ее удовлетворения; разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и программы их адаптации; разрабатывать программы обучения сотрудников и оценивать			

Дескриптор компетенции	Показатель оценки	Шкалы оценивания		Критерии оценивания
		Государственная	Баллы	
1	2	3	4	5
	их эффективность			
Владеет	различными методами оценки и аттестации сотрудников и участвовать в их реализации; способами разработки мероприятий по мотивированию и стимулированию персонала организации; методами идентификации, анализа и ранжирования ожидания заинтересованных сторон организации с позиций концепции.			
Знает	типы корпоративной культуры и методы ее формирования; роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации; бизнес-процессы в сфере управления персоналом и роль в них линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом	зачтено	60-74	теоретическое содержание дисциплины освоено частично, но пробелы не носят существенного характера; необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных рабочей программой дисциплины учебных задания выполнено, некоторые из выполненных заданий содержат ошибки
Умеет	проводить аудит человеческих ресурсов организаций, прогнозировать и определять потребность организации в персонале, определять эффективные пути ее удовлетворения; разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и программы их адаптации; разрабатывать			

Дескриптор компетенции	Показатель оценки	Шкалы оценивания		Критерии оценивания
		Государственная	Баллы	
1	2	3	4	5
	программы обучения сотрудников и оценивать их эффективность			
Владеет	различными методами оценки и аттестации сотрудников и участвовать в их реализации; способами разработки мероприятий по мотивированию и стимулированию персонала организации; методами идентификации, анализа и ранжирования ожидания заинтересованных сторон организации с позиций концепции.			
Знает	типы корпоративной культуры и методы ее формирования; роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации; бизнес-процессы в сфере управления персоналом и роль в них линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом	незачетно	0-59	теоретическое содержание дисциплины не освоено полностью; необходимые практические навыки работы не сформированы, все предусмотренные рабочей программой дисциплины задания выполнены с грубыми ошибками либо совсем не выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к минимальному их количеству
Умеет	проводить аудит человеческих ресурсов организации, прогнозировать и определять потребность организации в персонале, определять эффективные пути ее удовлетворения; разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и программы их			

Дескриптор компетенции	Показатель оценки	Шкалы оценивания		Критерии оценивания
		Государственная	Баллы	
1	2	3	4	5
	адаптации; разрабатывать программы обучения сотрудников и оценивать их эффективность			
Владеет	различными методами оценки и аттестации сотрудников и участвовать в их реализации; способами разработки мероприятий по мотивированию и стимулированию персонала организации; методами идентификации, анализа и ранжирования ожидания заинтересованных сторон организации с позиций концепции.			

## РАЗДЕЛ 2 Текущий контроль

Текущий контроль знаний используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной работой) обучающихся. В условиях балльно-рейтинговой системы контроля результаты текущего оценивания обучающегося используются как показатель его текущего рейтинга. Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе преподавателя. Данный вид контроля стимулирует у обучающегося стремление к систематической самостоятельной работе по изучению учебной дисциплины.

Оценивание различных видов заданий в течение семестра

Наименование Раздела/Темы	Вид задания					КЗР	Р
	ЛЗ	УО	ПЗ	СЗ			
P.1.T.1.1		3	4			20	15
P.1.T.1.2		3	4	4			
P.1.T.1.3		3		4			
P.1.T.1.4		3		4			
P.2.T.2.1		3		4			
P.2.T.2.2		3	4				
P.2.T.2.3		3	4				
P.3.T.3.1		2	4				
P.1.T.3.2		2		4			
<b>Итого: 1006</b>		<b>25</b>	<b>20</b>	<b>20</b>		<b>20</b>	<b>15</b>

ЛЗ – лекционное занятие;

УО – устный опрос;

ПЗ – практическое занятие;

СЗ – семинарское занятие;

КЗР – контроль знаний по Разделу;

Р – реферат.

## **РАЗДЕЛ 3. Описание оценочных средств по видам заданий текущего контроля**

### **2.1.1. Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся.**

С целью контроля усвоения пройденного материала и определения уровня подготовленности обучающихся к изучению новой темы вначале каждого семинарского занятия преподавателем проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущей темы.

Критерии оценки:

правильность ответа по содержанию задания (учитывается количество и характер ошибок при ответе);

полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);

сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);

логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией);

рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи (учитывается умение использовать наиболее прогрессивные и эффективные способы достижения цели);

своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе (учитывается грамотно и с пользой применять наглядность и демонстрационный опыт при устном ответе);

использование дополнительного материала (обязательное условие); рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется растянутость выполнения задания, устного ответа во времени, с учетом индивидуальных особенностей обучающихся).

**3 балла (отлично)** ставится, если обучающийся:

- 1) полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса;
- 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры;
- 3) излагает материал последовательно и правильно, с соблюдением исторической и хронологической последовательности.

**2 балла (хорошо)** – ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «5», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет.

**1 балл (удовлетворительно)** – ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

- 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;
- 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;
- 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

**0 баллов (неудовлетворительно)** – ставится, если обучающийся обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Вопросы для подготовки к индивидуальному/фронтальному устному/письменному опросу по темам дисциплины
<i>Раздел 1. Корпоративная культура в системе менеджмента.</i>	
Тема 1.1. Понятие корпоративного управления и его регулирование.	1. Понятие и классификация корпоративной культуры организации. 2. Признаки корпоративной культуры. 3. Факторы формирования корпоративной культуры. 4. Процесс формирования и условия изменения корпоративной культуры.
Тема 1.2. Модели и стандарты корпоративного управления	1. Теоретические предпосылки эмпирического изучения корпоративной культуры. 2. Методы изучения корпоративной культуры. 3. Инструменты диагностики и оценки корпоративной культуры. 4. Практические технологии диагностики корпоративной культуры.
Тема 1.3. Корпоративные стратегии	1. Смысл и предназначение организации в управлении. 2. Внутренние и внешние функции организации. Организационная структура. 3. Неоднородность корпоративной культуры. Субкультуры и контркультуры.
Тема 1.4. Понятие корпоративной культуры.	1. Типология корпоративных культур по национальным особенностям поведения персонала. 2. Типология корпоративных культур в зависимости от специфики вида деятельности. 3. Типология корпоративных культур по признаку специфики гендерных отношений. 4. Основные уровни корпоративной культуры.
<i>Раздел 2. Особенности формирования корпоративной культуры.</i>	
Тема 2.1. Роль эффективной корпоративной культуры в компании.	1. Понятие «имидж» и «стиль». Многообразие имиджей и стилей. 2. Структура имиджа компании. Визуальный стиль как внешняя составляющая имиджа организации. 3. Корпоративная культура и способы ее формирования. 4. Роль PR и рекламы в конструировании имиджа организации.
Тема 2.2. Корпоративный кодекс как элемент организационной культуры.	1. Основные задачи корпоративного кодекса в организации. Пути их выполнения. 2. Этика деловых отношений, как элемент корпоративного кодекса. 3. Стейххолдеры, как основные участники

<b>Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины</b>	<b>Вопросы для подготовки к индивидуальному/фронтальному устному/письменному опросу по темам дисциплины</b>
	корпоративной культуры на предприятии. 4. Корпоративный кодекс и корпоративная культура.
Тема 2.3. Риск как неизбежный фактор предпринимательской деятельности.	1. Национальные культуры и субкультуры, их влияние на формирование корпоративной культуры. 2. Неопределенность при формировании корпоративной культуры. 3. Различия в формировании моделей корпоративной культуры.
<b><i>Раздел 3. Управление корпоративной культурой в организации.</i></b>	
Тема 3.1. Культура руководства в формировании корпоративной культуры.	1. Лидерство и руководство – отличия двух понятий. 2. Сущность проблемных организаций. 3. Формирование культуры руководства на разных этапах.
Тема 3.2. Деловое общение при корпоративной культуре.	1. Вербальное и невербальное общение. 2. Коммуникация как основа делового общения. 3. Методы делового общения в организации.

### 3.2 Рекомендации по оцениванию результатов практических заданий

Максимальное количество баллов	Правильность (ошибочность) решения
4	Полные верные ответы. В логичном рассуждении при ответах нет ошибок, задание полностью выполнено. Получены правильные ответы, ясно прописанные во всех строках заданий и таблиц
3	Верные ответы, но имеются небольшие неточности, в целом не влияющие на последовательность событий, такие как небольшие пропуски, не связанные с основным содержанием изложения. Задание оформлено не вполне аккуратно, но это не мешает пониманию вопроса
2	Ответы в целом верные. В работе присутствуют несущественная хронологическая или историческая ошибки, механическая ошибка или описка, несколько искажившие логическую последовательность ответа
1	В рассуждении допущены более трех ошибок в логическом рассуждении, последовательности событий и установлении дат. При объяснении исторических событий и явлений указаны не все существенные факты
0	Ответы неверные или отсутствуют

### ТИПОВЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

#### *Раздел 1. Корпоративная культура в системе менеджмента.*

##### *Тема 1.1. Понятие корпоративного управления и его регулирование.*

##### *Практическое задание 1. «Модель организаций по переменным организационной культуры»*

Цель работы: составить модель организаций за счет семи переменных корпоративной культуры, используя таблицу 1.

Таблица 1.

Модель организаций

Переменные корпоративной культуры	Виды компаний		
	Японские компании	Типичные американские компании	Российские компании
Наем персонала		Пожизненный	
Продвижение			Быстрое
Карьера			Узкая специализация
Механизм контроля		Неформальный	
Принятие решений			
Ответственность			Индивидуальная

<i>Переменные корпоративной культуры</i>	Виды компаний		
	Японские компании	Типичные американские компании	Российские компании
Интерес к человеку		Широкий	

### ***Практическое задание 2. «Оценка корпоративной культуры организации»***

Цель работы: оценить организацию на настоящий момент времени по 100 –балльной оценке, ранжируя при этом характеристики по следующим направлениям (организацию выбираете самостоятельно, главное условие она должна быть функционирующей и «уникальной» для вас – повторяться организации не должны):

- важнейшие характеристики;
- общий стиль лидерства в организации;
- управление наемными работниками;
- связующая сущность организации;
- стратегические цели;
- критерии успеха.

Каждый из шести вопросов, включенных в инструмент опроса, предполагает четыре варианта ответа (А, В, С, Д). Результаты оценки внести в таблицу 2 с обоснованием, почему вы оценили каждый критерий именно так.

Таблица 1.

#### Оценка действующей корпоративной культуры организации

Характеристики	На настоящий момент времени	Предпочтительное состояние
<b>Важнейшие характеристики</b>		
А	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего.	
В	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск.	
С	Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели.	
Д	Организация четко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами.	
Всего баллов		
<b>Общий стиль руководства</b>		
А	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить.	
В	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску.	
С	Общий стиль лидерства в организации служит примером	

Характеристики	На настоящий момент времени	Предпочтительное состояние
	деловитости, агрессивности, ориентации на результаты.	
Д	Общий стиль лидерства в организации является собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности.	
Всего баллов		

#### **Управление наемными работниками**

A	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением коллективной 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 требовательностью, жестким стремлением и конкурентоспособности и поощрением достижений.	
Д	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.	
Всего баллов		

#### **Связующая сущность организации**

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 достижение цели и выполнения задачи. Общепринятые темы – агрессивность и победа.	
Д	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации	
Всего баллов		

#### **Стратегические цели**

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.	
Д	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность. Контроль и плавность всех операций.	
Всего баллов		

#### **Критерии успеха**

A	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, коллективной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях.	
B	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это	

Характеристики	На настоящий момент времени	Предпочтительное состояние
	производственный лидер и новатор.	
С	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха – конкурентное лидерство на рынке.	
Д	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты.	
Всего баллов		

Сделайте общий вывод по оценке корпоративной культуры организации.

### **Тема 1.2. Модели и стандарты корпоративного управления**

#### ***Практическое задание 1***

1. Ниже приведены диагностические инструменты исследования корпоративной культуры предприятия.

2. Поставьте диагноз корпоративной культуры по опроснику на выбранном Вами предприятии (можно использовать предприятие по Теме 1.1.).

3. Разработайте рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры исследуемого предприятия.

#### **Анкета №1**

**Уважаемый коллега!**

Просим Вас ответить на ряд вопросов, которые характеризуют ключевые измерения корпоративной культуры, сложившейся на Вашем предприятии, а также определить характер той культуры, которая необходима, по Вашему мнению, для еще более успешной деятельности предприятия.

Анкета состоит из вопросов, требующих индивидуальных ответов по шести пунктам. Общее время ответов на все вопросы обычно занимает не более 15 минут. Заполнение анкеты состоит из двух этапов:

1. На первом этапе необходимо оценить нынешний характер организации.

2. На втором этапе покажите, как должна выглядеть Ваша организационная культура, чтобы предприятие работало еще лучше, поднялось над средним уровнем.

Каждый из шести вопросов анкеты предполагает четыре возможных ответа. Распределите баллы по 100-балльной шкале между этими четырьмя альтернативами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует Вашей организации.

Наибольшее количество баллов давайте той альтернативе, которая более других напоминает Вашу организацию.

### *Пример*

*При ответе на первый вопрос Вы полагаете, что альтернатива A очень напоминает Вашу организацию, альтернативы B и C в чем-то для нее одинаково характерны, а альтернатива D, пожалуй, не свойственна Вашей организации.*

*Отвечать следует так:*

*дайте 55 баллов альтернативе A по 20 баллов альтернативам B и C и только 5 баллов - альтернативе D.*

*Обязательно убедитесь, что при ответе на каждый вопрос сумма поставленных Вами баллов равна 100.*

На предложенные вопросы нет ни правильных, ни неверных ответов, так как нет правильной и неправильной культуры. Поэтому, чтобы Ваш диагноз был максимально точным, постарайтесь отвечать на вопросы внимательно и, по возможности, объективно.

## Итак, Ваши ответы! Корпоративная культура предприятия

1. Важнейшие характеристики организации		Теперь	Хотелось бы
A	Организация подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего		
B	В организации царит дух предпринимательства. Люди готовы жертвовать собой ради общей цели		
C	Организация ориентирована на результат. Главная забота - добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели		
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется, действия людей, как правило, определяются формальными процедурами		
Всего		100	100
2. Общий стиль лидерства в организации		Теперь	Хотелось бы
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой постоянный анализ работы, стремление помочь, научить		
B	Общий стиль лидерства предпринимательский, новаторский		
C	Общий стиль лидерства в организации деловой, агрессивный, ориентирован на результаты		
D	Общий стиль лидерства в организации является примером четкой организации, координации или плавного ведения дел в русле рентабельности		
Всего		100	100
3. Управление работниками в организации		Теперь	Хотелось бы
A	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений		
B	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуальной инициативы, новаторства, свободы и самобытности		
C	Стиль менеджмента в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений		
D	Стиль менеджмента в организации характеризуется гаранцией занятости		
Всего		100	100
4. Связующая сущность организации		Теперь	Хотелось бы
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность в организации находится на высоком уровне		

<b>В</b>	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию производства. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах		
<b>С</b>	Организацию связывают воедино акцент на достижении производственных целей и выполнении программы		
<b>D</b>	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации		
<b>Всего</b>		<b>100</b>	<b>100</b>
<b>5. Стратегические цели организации</b>		<b>Теперь</b>	<b>Хотелось бы</b>
<b>A</b>	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие к персоналу, открытость и участие в процессе управления		
<b>В</b>	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся аprobация нового и изыскание возможностей		
<b>C</b>	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Преобладает целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке		
<b>D</b>	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность производства, контроль и плавность всех операций		
<b>Всего</b>		<b>100</b>	<b>100</b>
<b>6. Критерии успеха организации</b>		<b>Теперь</b>	<b>Хотелось бы</b>
<b>A</b>	В организации считается, что успех - это в первую очередь слаженно работающий коллектив, увлеченность людей делом и забота о людях		
<b>В</b>	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей техникой и выпуска новейшей продукции (оказания самых современных и разнообразных услуг). Здесь считается, что успешен тот, кто является производственным лидером и новатором		
<b>C</b>	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ к успеху – конкурентное лидерство на рынке		
<b>D</b>	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты		
<b>Всего</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

Благодарим Вас за участие в диагностике корпоративной культуры!  
Обработка результатов

Для расчета требуется сложить баллы всех ответов А в колонке «Теперь», а затем полученную сумму разделить на 6, т. е. вычислить среднюю оценку по альтернативе А. Те же вычисления повторяются для альтернатив В, С и D.

Второй шаг состоит в сложении баллов всех ответов А в колонке «Предпочтительно» и делении суммы на 6, т. е. снова рассчитывается средняя оценка по альтернативе А, но для колонки «Предпочтительно». Повторите эти вычисления для альтернатив В, С и D. Полученные таким образом средние значения параметров А, В, С и D для наглядности изображают графически.

**Сделайте выводы и напишите рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры.**

## ***Раздел 2. Особенности формирования корпоративной культуры.***

### **Тема 2.2. Корпоративный кодекс как элемент корпоративной культуры.**

#### **Практическое задание 1**

##### **Анализ рабочих документов: корпоративная культура**

Цель – разобраться в вопросах поддержания корпоративной культуры на конкретных примерах.

##### **Задание**

Проанализируйте два приведенных ниже документа и ответьте на следующие вопросы.

1. Что общего в этих документах?
2. В чем вы видите отличия между ними, разницу в подходах?
3. Какие из положений этих документов можно использовать в качестве типовых в других организациях?
4. Какие изменения и дополнения вы бы внесли в эти документы?

##### ***Документ 1: корпоративный кодекс поведения.***

*Кодекс поведения шведско-немецкого консорциума Skanska (фрагмент)*

Skanska приняла корпоративный кодекс поведения в феврале 2002 г. с целью определения своих принципов в области отношений с работниками, коммерческой деятельности, прав человека, окружающей среды и отношений с заинтересованными кругами.

Этот документ опирается на ряд важных международных договоров и конвенций, в том числе ООН, МОТ, Организации экономического сотрудничества и развития.

Кодекс был разработан в сотрудничестве со всеми коммерческими подразделениями и переведен на языки всех национальных внутренних рынков. В настоящее время происходит его внедрение в практику, с акцентом на таких аспектах, как обучение, ответственность и отчетность.

Одним из последствий воплощения в жизнь данного кодекса может стать то, что мы будем вынуждены отказаться от ряда проектов и заказчиков. Мы рассмотрим каждый такой случай в отдельности и, возможно, примем решение прекратить свою работу в определенном регионе или странах. Причиной такого решения может быть не только слишком высокий

финансовый риск, но и характер влияния проекта, в котором мы участвуем, на окружающую среду и общество.

### **Общие принципы**

Наша основная задача состоит в обеспечении и развитии процветающей коммерческой деятельности на прочной экономической основе. Skanska, как компания с многолетней историей и перспективами, признает свою ответственность. Мы несем ответственность перед государством, общественной средой, в которой мы работаем, перед сотрудниками и деловыми партнерами и в целом перед всем человеческим сообществом.

Исходя из этого, мы сформулировали ключевые принципы своей деятельности.

Мы соблюдаем требования законов, действующих в тех странах, где мы ведем коммерческую деятельность.

Мы уважаем Всеобщую декларацию прав человека ООН и признаем свою ответственность за соблюдение тех прав, которые применимы к нашим отношениям с сотрудниками и обществом.

Мы обязуемся вести коммерческую деятельность на высоком нравственном и этическом уровне. В сфере своего внимания мы стараемся следить за тем, чтобы наши поставщики и субподрядчики соблюдали принципы, заложенные в нашем кодексе поведения.

### **Отношения с работниками**

Последовательные отношения со всеми работниками, базирующиеся на взаимном уважении и признании достоинства человека, имеют основополагающее значение в деятельности нашей компании. Предлагаемые работникам условия соответствуют, как минимум, требованиям национального законодательства и соответствующих конвенций МОТ.

Мы не используем принудительный труд, рабский труд или другие формы недобровольного труда на наших площадках.

Мы не нанимаем на работу лиц моложе 15 лет.

Мы предоставляем безопасные и благоприятные для здоровья человека условия работы и обязуемся постоянно их улучшать. Письменные инструкции по гигиене и безопасности труда находятся в доступном для работников месте, соблюдаются на всех стройплощадках.

Мы предоставляем одинаковые возможности всем людям, независимо от расы, цвета кожи, национальности, религиозной или этнической принадлежности.

Мы не допускаем проявлений дискриминации или сексуальных домогательств.

Мы признаем за работниками право создавать профсоюзы и вступать в них в соответствии с законами страны.

### **Этика коммерческой деятельности**

Проявления коррупции, взяточничества и других неправомерных действий, препятствие конкуренции затрудняют формирование рынка, социальное и демократическое развитие. Исходя из этого, Skanska обязуется не допускать таких случаев в своей деятельности.

Мы будем избегать действий, противоречащих законам честной конкуренции.

Мы не будем предлагать или осуществлять какие-либо ненадлежащие выплаты или иные формы вознаграждения физическим или юридическим лицам с целью склонить их к действиям, противоречащим их рабочим обязанностям, для расширения или сохранения бизнеса Skanska.

Мы не будем принимать какие-либо ненадлежащие выплаты или иные формы вознаграждения, которые предлагаются нам с целью склонить нас к действиям, противоречащим нашим установленным рабочим обязанностям.

### **Окружающая среда**

Мы обязуемся предупреждать и минимизировать негативное воздействие на окружающую среду, беречь природные ресурсы.

Мы заранее думаем о воздействии на окружающую среду и принимаем решения на основании соответствующих фактов.

Мы не ведем деятельности, которая связана с неприемлемыми экологическими и социальными рисками.

Мы стараемся идентифицировать такие риски как можно раньше, чтобы принять своевременные и адекватные меры и решения.

### **Документ 2: кredo организации.**

Для поддержания корпоративной культуры часто используется так называемое кredo организации, в котором зафиксированы ценности, нормы и ответственность всех ее членов.

В качестве примера приводим кredo корпорации Johnson & Johnson.

### **Кредо корпорации Johnson & Johnson**

Мы несем ответственность перед врачами, медсестрами, пациентами, матерями и всеми другими людьми, пользующимися нашими товарами и услугами.

Мы должны постоянно стремиться к снижению затрат для поддержания разумных цен. Заказы покупателей должны выполняться быстро и точно. Наши поставщики и потребители должны иметь возможность получать достаточную выгоду.

Мы отвечаем перед своими работниками – мужчинами и женщинами, работающими с нами по всему миру. Каждый из них должен рассматриваться как личность.

Мы должны уважать их достоинство, чувство безопасности и уверенности в своей работе. Заработная плата должна быть достаточной и адекватной, рабочее место – чистым и безопасным. Работники должны чувствовать себя свободными в высказывании замечаний и предложений. Они должны иметь возможность применять и повышать свою квалификацию.

Мы должны обеспечивать компетентное управление, и наши действия должны быть справедливыми и разумными.

Мы отвечаем перед обществом, в котором живем, и перед миром в целом.

Мы должны быть достойными гражданами – хорошо работать и платить налоги. Мы должны помогать улучшать системы образования и здравоохранения. Мы должны поддерживать в хорошем состоянии нашу собственность, обеспечивая сохранность окружающей среды и природных ресурсов. Мы отвечаем перед нашими акционерами. Бизнес должен приносить ощутимую прибыль.

Мы должны экспериментировать с новыми идеями. Исследования должны выполняться, научные программы – развиваться, ошибки – исправляться. Необходимо приобретать новое оборудование, реализовывать новые возможности, выпускать новые продукты. Если мы будем работать в соответствии с этими принципами, держатели наших акций будут получать хорошие дивиденды.

### **Тема 2.3. Риск как неизбежный фактор предпринимательской деятельности.**

#### **Практическое задание 1**

##### **Практическое упражнение «Корпоративная культура российских компаний»**

Проведите сравнительный анализ корпоративной культуры американских, японских и российских компаний, заполнив пропуски.

##### **Корпоративная культура компаний США, России и Японии**

<b>Характеристики корпоративной культуры</b>	<b>США</b>	<b>Россия</b>	<b>Япония</b>
1. Образ компании	Спортивная команда		Семья
2. Цель бизнеса	Прибыль		Длительное существование
3. Мотивация к получению прибыли	Любыми средствами		Прибыль – средство достижения
4. Ценности	Ориентация на материальные ценности		Ориентация на человека
5. Работники	Подход к человеку как к рабочей силе		Подход к человеку как к личности
6. Человеческие отношения	Функциональные (индивидуализм)		Эмоциональные (коллективизм)
7. Конкуренция	Высокая конкуренция, победа сильным над слабым		Сотрудничество, гармония, существование
8. Гарантии для работников	Низкие (краткосрочные)		Высокие (долгосрочные)

Характеристики корпоративной культуры	США	Россия	Япония
	контракты, узкие специалисты)		контракты, пожизненный найм, универсалы)
9. Принятие решений	Индивидуальные решения: «сверху-вниз»		Коллективные решения: «снизу-вверх»
10. Продвижение качествам	По способностям, деловым		В соответствии с выслугой лет
11. Оплата	В зависимости от результата		В зависимости от стажа

### *Раздел 3. Управление корпоративной культурой в организации.*

#### **Тема 3.1. Культура руководства в формировании корпоративной культуры.**

#### **Практическое задание 1 «Сравнение различных методов влияния»**

Приведите примеры эффективного и неэффективного влияния, подобные представленному в практикуме, и объясните, почему невозможно применение одного и того же метода в различных ситуациях и в различных сферах полномочий и компетентности работников.

Метод	Объект влияния	Плюсы	Минусы
1	2	3	4
<b>Прямые методы</b>			
Влияние на основе обязанности	Поведение в пределах зоны, которую другой считает законной в свете своих обязанностей	Быстрота; не требует больших затрат денежных ресурсов	Не действует за пределами зоны, если заходит слишком далеко, становится незаконным
Влияние через предполагаемую компетенцию	Поведение и отношения в зоне предполагаемой компетенции влияющего	Быстрота; не требует затрат ресурсов	То же, что и в первом случае

1	2	3	4
Влияние харизмы (отождествление с руководителем)	Поведение и отношения, не противоречащие идеалам, лежащим в основе отождествления	Быстрота; не требует затрат ресурсов	Ограничено влиянием, не противоречащим идеалу — в основе отождествления
Влияние через представление о зависимости	Широкий спектр управляемого поведения	Быстрота; действует, когда другие методы не работают	Повторяющееся влияние поощряет исполнителя к приобретению власти над влияющим
Влияние через убеждение	Широкий диапазон поведения	Может производить внутреннюю мотивацию, которая не требует управления; не требует власти и расходов ограниченных ресурсов	Необходимы более продолжительное время и умение слушать и общаться
Влияние через принуждение и представление о зависимости	Широкий диапазон легко управляемого поведения	Быстрота действия; применение в крайних случаях	Предполагает работника к ответному удару; очень рискованный метод
Сочетание различных прямых методов	Зависит от точности сочетания и необходимости управления объектами	Может быть более действенным и менее рискованным, чем использование одного метода	Более дорогостоящий подход, требует специальных знаний
<b>Косвенные методы</b>			
Манипулирование человеком и его окружением	Широкий диапазон поведения и отношений	Может дать результат, когда другие методы неэффективны	Требует много времени, усилий и виртуозности; рискован и сложен для использования
Изменение внешней к индивиду среды в организации	Широкий диапазон поведения и отношений на непрерывной основе	Имеет непрекращающееся действие, а не разовый эффект; может быть самым эффективным методом	Часто требует проявления значительной власти для достижения целей и больших расходов

## Практическое задание 2

Выбор индивидуального типа руководства коллективом — одна из наиболее важных задач для менеджера. Обычно выделяют пять основных типов руководства.

1. «Невмешательство»: низкий уровень заботы о производстве и о людях. Руководитель не руководит, много делает сам. Он добивается минимальных результатов, которых достаточно только для сохранения им своей должности в данной организации.

2. «Теплая компания»: высокий уровень заботы о людях. Стремление к установлению дружеских отношений, приятной атмосферы и удобного темпа работы. При этом руководителя не особенно интересует, будут ли достигнуты конкретные и устойчивые результаты.

3. «Задача»: внимание руководителя полностью сосредоточено на производстве. Человеческому фактору либо вообще не уделяется внимания, либо уделяется крайне мало.

4. «Золотая середина»: руководитель старается в достаточной степени сочетать ориентацию как на интересы человека, так и на выполнение задачи. Он не требует слишком много от сотрудников, но и не занимается попустительством.

5. «Команда»: руководитель полностью поглощен стремлением к достижению оптимального сочетания интересов и производства, и персонала.

Общие обязательства, которые берут на себя сотрудники, стремящиеся к достижению целей организации, способствуют установлению доверия и уважения друг к другу.

Какой стиль руководства, по вашему мнению, является наилучшим? Аргументируйте свою позицию. В то же время нельзя утверждать, что есть некий оптимальный стиль руководства, который всегда оправдан, – поскольку ситуации сильно отличаются друг от друга. Может ли быть гибкий стиль руководства?

### **Практическое задание 3**

В рамках менеджмента особую роль играет принятие правильных управленческих решений, поскольку от этого зависит успех в бизнесе.

На практике встречаются следующие варианты:

- руководитель принимает решение и сообщает результат подчиненным, если это необходимо;
- руководитель принимает решение и объясняет, почему он его принял;
- руководитель принимает решение, но при этом интересуется мнением подчиненных, получая таким образом возможность проверить решение и в случае необходимости внести изменения;
- руководитель принимает решение и представляет его группе на доработку;
- руководитель излагает суть проблемы, спрашивает, какие будут предложения, и, выслушав их, принимает решения;
- руководитель излагает проблему и просит группу принять решение, оставляя за собой право выбора и утверждения варианта;
- руководитель излагает проблему и принимает решение группы. Какой из предложенных вариантов вы считаете предпочтительным?

### 3.3. Рекомендации по оцениванию результатов ситуационных заданий

Максимальное количество баллов	Правильность (ошибочность) решения
4	Полные верные ответы. В логичном рассуждении при ответах нет ошибок, задание полностью выполнено. Получены правильные ответы, ясно прописанные во всех строках заданий и таблиц
3	Верные ответы, но имеются небольшие неточности, в целом не влияющие на последовательность событий, такие как небольшие пропуски, не связанные с основным содержанием изложения. Задание оформлено не вполне аккуратно, но это не мешает пониманию вопроса
2	Ответы в целом верные. В работе присутствуют несущественная хронологическая или историческая ошибки, механическая ошибка или описка, несколько искажившие логическую последовательность ответа
1	В рассуждении допущены более трех ошибок в логическом рассуждении, последовательности событий и установлении дат. При объяснении исторических событий и явлений указаны не все существенные факты
0	Ответы неверные или отсутствуют

## ТИПОВЫЕ СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАНИЯ

### *Раздел 1. Организационная культура в системе менеджмента..*

#### **Тема 1.2. Модели и стандарты корпоративного управления.**

*Ситуация для анализа «Исследование корпоративной культуры в дочерних компаниях холдинга Х»*

Описание ситуации Специалисты А и Б взялись за изучение корпоративной культуры в двух дочерних компаниях холдинга Х (компании «Стиль» и компании «Забава»).

Компании недавно вступили в холдинг. Согласно планам руководства холдинга, в будущем компании должны тесно сотрудничать, выполняя совместные проекты. На сегодняшний день руководство испытывает серьезные сложности в управлении компаниями: даже незначительные совместные проекты компаний терпят неудачу, сотрудники совершенно не могут сработать, в дирекцию поступают жалобы и докладные записки от сотрудников компаний с взаимными обвинениями в непрофессионализме. Некоторые наблюдения руководства за коммуникацией между специалистами компаний в период выполнения совместных проектов дали основания считать, что причина плохого сотрудничества кроется в разнице корпоративных культур, сформировавшихся в компаниях до вступления в холдинг.

Компания «Стиль» занимается издательской деятельностью, ее штат в основном составляют редакторы, корректоры и верстальщики. Компания «Забава» занимается организацией и проведением масштабных праздничных мероприятий. После вступления в холдинг на нее также были возложены функции внешнего PR и рекламы холдинга X. Штат компаний составляют режиссеры праздников и специалисты по рекламе и PR.

Задачи, которые поставлены руководством холдинга перед исследователями А и Б: на основании изучения организационных культур компаний «Стиль» и «Забава» сделать заключение о причинах плохого сотрудничества компаний и предложить управленческие действия по изменению сложившейся ситуации.

Исследователи А и Б должны провести работу самостоятельно и не обсуждать свои планы исследования друг с другом (так как это исследование является отборочным испытанием на занятие должности HR-директора холдинга). Оба должны предоставить результаты исследований и рекомендации по управлению компаниями руководству холдинга.

**Исследователь А.** Согласно личным представлениям исследователя А, организационная культура проявляется в том, насколько сотрудники дисциплинированы и следуют правилам организационного распорядка (наш взгляд на корпоративную культуру не совпадает с мнением исследователя А, но «хозяин – барин»).

**Операционализация:** прописывание в работе того, что автор исследования считает корпоративной культурой в реальных измеримых показателях. Исследователь А предложил следующие измеримые признаки корпоративной культуры: количество опозданий на рабочее место, количество невыходов на работу, случаи нарушения служебной субординации, количество опозданий после обеденного перерыва, случаи нарушения служебного дресс-кода и т. д.

Таким образом, организационная культура каждой компании холдинга X замерялась на основании разработанных критериев: методом наблюдения или опроса сотрудников подсчитывалась частота каждого случая в каждой компании на протяжении заданного периода и делался вывод об уровне развития корпоративной культуры в каждой компании.

Полученные таким образом количественные данные можно было в дальнейшем сравнивать между собой, сопоставлять с аналогичными данными после проведения управленческих изменений и т. д.

*Результаты исследования специалиста А показали*, что компания «Забава» значительно уступает компании «Стиль» по уровню развития корпоративной культуры. Сотрудники компании «Забава», как значилось в его отчете, «совершенно безалаберно» относятся к правилам внутреннего распорядка, принятым в холдинге, они часто опаздывают на рабочие места, проводят много времени за чаепитием и перекурами. Хотя многие сотрудники «Забавы» часто остаются на работе после окончания рабочего дня, в целом, их дисциплина оставляет желать лучшего. В то же время сотрудники компании «Стиль» очень строго относятся к соблюдению норм

внутреннего распорядка: приходят и уходят с работы точно вовремя, тратят мало времени на посторонние занятия.

*Причина плохого сотрудничества компаний*, по мнению специалиста А, состояла в том, что сотрудники компании «Стиль», привыкшие к точности и порядку в ведении дел, не встречали подобной обязательности у сотрудников компании «Забава». Разница в распорядке рабочего дня, ведении служебной документации и отношении к срокам выполнения работ сотрудников двух компаний полностью исключала возможность плодотворного сотрудничества.

*Рекомендации.* Специалист предложил руководству холдинга Х проведение обучающих мероприятий и внедрение новой системы дисциплинарного контроля за поведением сотрудников компании «Забава» с целью повышения уровня корпоративной культуры компании до уровня культуры компании «Стиль». По мнению специалиста А, только унификация дисциплинарных требований к сотрудникам обеих компаний, а также четкое описание всех производственных процессов могло обеспечить сотрудничество компаний в будущем.

**Исследователь Б.** Согласно личным представлениям исследователя Б, организационная культура проявляется в том, насколько сотрудники чувствуют свою принадлежность к ценностям организации, связывают свои успехи с успехами организации, эмоционально и когнитивно включены в успех общего дела.

Операционализация понятия в этом случае предложила следующие измеримые признаки корпоративной культуры: случаи проявление радости сотрудника в связи с новостью об успехе компании; поведение вне рамок служебных обязанностей, направленное на помочь другим сотрудникам и успеху всей компании; чувство оскорбления в случае критики компании, услышанное от третьих лиц; чувство гордости от работы в компании; проявление желания развивать свою карьеру в компании; проявление желания будущего устройства своих детей на работу в компанию и т. д. Исследование специалиста Б было направлено на обнаружение этих явлений в поведении, мыслях и эмоциях сотрудников дочерних компаний холдинга Х (методами наблюдения, глубинного интервью, анкетного опроса и анализа самоотчетов).

Каждое найденное явление фиксировалось в листе наблюдений (или опросном листе), подсчитывалась частота проявления этих признаков у сотрудников двух компаний, на основании чего были сделаны выводы об уровне развития корпоративной культуры в обеих компаниях. Полученные таким образом количественные данные сравнивались между собой, сопоставлялись с аналогичными данными после проведения информационных, мотивационных или обучающих мероприятий и т. д.

*Результаты исследования специалиста Б показали*, что уровень развития корпоративной культуры в компании «Забава» значительно выше, чем в компании «Стиль». Сотрудники компании «Забава», занимавшиеся внешним PR холдинга, в большинстве своем принимали близко к сердцу

неудачи холдинга и негативную информацию в его адрес, в то время как сотрудники компании «Стиль» не интересовались новостями холдинга и считали главным точное исполнение своих обязанностей и своевременную оплату труда, независимо от того, в какой компании осуществляется их работа.

*Причина плохого сотрудничества компаний, по мнению специалиста Б,* состояла в том, что сотрудники компании «Забава», лично заинтересованные в успехе холдинга и любых его проектов, готовы были буквально «ночевать» на рабочих местах и работать в выходные дни. Они нередко собирали экспертные группы для выработки наиболее эффективных способов выполнения совместных заданий с компанией «Стиль». Работа в группах часто затягивалась до позднего вечера, сотрудники «Забавы» предлагали много творческих путей решения задачи, выступали с личными инициативами. Когда они приглашали на такие группы сотрудников «Стиля», те отказывались принимать участие в каких-либо занятиях, не связанных напрямую с их должностными обязанностями. Вскоре сотрудники «Забавы» поняли, что «Стиль» способен вести деловую коммуникацию только посредством служебных записок и, защищенный формальными отписками, проявляет полное равнодушие по поводу возможного провала совместного проекта. Разница в личностной включенности сотрудников двух компаний в успех совместного проекта, по мнению специалиста Б, делала практически невозможным их дальнейшее сотрудничество.

*Рекомендации.* Специалист Б предложил руководству холдинга X проведение информирующих мероприятий с сотрудниками компании «Стиль», тренингов по развитию корпоративной культуры в компании, а также частичную замену штата компании (увольнение тех сотрудников, которые в анкетном опросе и наблюдении не проявили никаких признаков идентификации своих целей с целями компании и работали в компании исключительно на основании формальных обязанностей).

### **Итог**

Как видно из кейса, исследователи А и Б изучали одну и ту же проблему. Но в зависимости от того, как каждый из них понимал организационную культуру (что показала процедура операционализации), у них получились совершенно разные исследования. Замеры специалиста А показали, что организационная культура в компании «Стиль» значительно более развита по сравнению с компанией «Забава». В свою очередь, исследование специалиста Б, напротив, показало большую развитость корпоративной культуры компании «Забава». Два разных понимания корпоративной культуры – две разных операционализации – два разных результата – совершенно разные советы по управлению компаниями.

### **Вопросы для анализа**

1. Рекомендации какого специалиста кажутся вам более эффективными?
2. Если бы у вас была возможность решать, какому специалисту вы доверили бы пост HR-директора холдинга?

3. Как, на ваш взгляд, следовало поступить руководству холдинга X, когда специалисты А и Б предоставили свои отчеты?

4. Почему результаты исследований и рекомендации специалистов так сильно отличались?

### ***Тема 1.3. Корпоративные стратегии***

*Ситуация для анализа «Красный Октябрь» – российские традиции качества»*

*Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы.*

В 2011 г. одно из старейших российских кондитерских предприятий отметило свое 160-летие. Сегодня «Красный Октябрь» – это 20 % производства всего российского шоколада, 10 % – карамели, около 25 % ириса и около 10 % глазированных конфет.

В самом центре Москвы на площади 6 гектаров располагаются цеха, оснащенные современным оборудованием, где выпускается более 60 тысяч тонн разнообразной кондитерской продукции.

Сейчас на предприятии работает более трех тысяч человек, а начиналось все с небольшой мастерской по производству шоколада и конфет.

В 1851 г. Фердинанд Теодор фон Эйнем открыл в Москве на Арбате кондитерскую, при которой была небольшая мастерская по изготовлению шоколада. В 1856 г. открывается первая шоколадная фабрика. Партнером Эйнема стал талантливый предприниматель Юлиус Гейс. В 1886 г. производство называлось «Товарищество шоколада, конфет и чайных печений «Эйнем». Москвичам предлагался широкий ассортимент карамели, конфет, шоколада, пастилы, печенья, бисквитов, пряников и глазированных фруктов. Благодаря отличному качеству и умелой рекламе продукция пользовалась огромным спросом. Большое внимание уделялось выбору названий, разработке упаковки, дорогой отделке. Коробки с продукцией отделялись шелком, бархатом, кожей. Рекламу фирме несли театральные программы, наборы–сюрпризы с вложенными в коробку конфет открытками или нотами специально сочиненных мелодий – «Вальсмонпансье» или «Кекс-галоп».

Имя Эйнема в те годы звучало повсюду, фирма развивалась и процветала. Гейс приглашал на работу лучших кондитеров, обновлял оборудование, заботился о благополучии рабочих. Большинство кондитеров составляли выходцы из подмосковных деревень. Они жили в фабричном общежитии и питались в столовой.

Администрация фабрики предоставляла работникам некоторые льготы: для семей подмастерьев была открыта школа; за 25 лет безупречной службы выдавался серебряной именной знак и назначалась пенсия; была создана больничная касса, оказывавшая нуждающимся материальную помощь.

В годы Первой мировой войны фирма «Эйнем» занималась благотворительной деятельностью: делала денежные пожертвования,

организовала лазарет для раненых солдат, отправляла на фронт вагоны с печеньем.

Продукция, которая и сегодня является визитной карточкой предприятия, производится на «Красном Октябре» с начала XX в.: шоколад «Золотой ярлык», конфеты «Трюфель», «Мишка косолапый» фабрика «Красный Октябрь», производство № 1; фабрики с различной кондитерской специализацией в Рязани, Коломне, Егорьевске, Тамбове, Туле, Пензе. Йошкар-Оле, Биробиджане.

Акционерное общество выкупило 99,8 % акций Санкт-Петербургской кондитерской фабрики им. Самойловой, принадлежавших американской фирме «Крафт Фудс Интернэшнл».

Марка «Красный Октябрь» – это российские традиции качества. Предприятие применяет только натуральные продукты и не использует искусственные добавки. Все сырье и готовая продукция соответствуют нормам ГОСТ. Проводится постоянный контроль качества на всех стадиях производства. Дегустационный совет фабрики тестирует весь ассортимент продукции, постоянно внося замечания и предложения. Предприятие доверяет мнению и вкусу своих потребителей. «Красный Октябрь» постоянно проводит дегустации своей продукции в фирменных магазинах, после которых участники заполняют анкеты. На фабрику приходит множество писем. Изучая и анализируя полученную информацию, фабрика имеет возможность учитывать пожелания потребителей.

«Красный Октябрь» придает большое значение внешнему оформлению изделий. На коробках можно увидеть изображения работ мастеров Федоскина, Жостова, Хохломы и Гжели, дымковской игрушки. Потребители принимают участие в разработке новых изделий на специальных конкурсах, где предлагают оригинальные названия, рецепты, варианты этикеток.

На фабрике работает программа благотворительной помощи. «Красный Октябрь» осуществляет пожертвования в Фонд воссоздания храма Христа Спасителя, принимает участие в возрождении храма Св. Николы на Берсеневке, отчисляет средства в Российский Фонд мира, сотрудничает в социальной и культурной сферах с большим десантным кораблем «Азов» Черноморского флота, оказывает поддержку организациям инвалидов, пенсионеров, спортивным и медицинским организациям, а также учебным заведениям.

За 160 лет своего существования «Красный Октябрь» получил множество почетных наград, дипломов, золотых и серебряных знаков отличия. Предмет особой гордости фабрики – Гран-при Всемирной выставки в Париже (1900), Гран-при Международной выставки в Брюсселе (1958), Гран-при в г. Нижний Новгород (2000), Диплом «100 лучших товаров России» (1998, 1999, 2000), Золотая медаль в г. Пловдив (1998, 2000), Золотая медаль «Полагра» в Польше (1999), «Народная марка России» (1998, 1999, 2000), «Товар года» (1999, 2000), Платиновый знак качества XXI в. (2000), Золотая медаль выставки «Российские продукты питания» (2001), Гран-при и четыре золотые медали выставки WORLD FOOD MOSCOW (2001) и др.

Стратегической целью ОАО «Красный Октябрь» является устойчивое удержание 10 % доли российского рынка кондитерских изделий.

### Вопросы и задания

1. Охарактеризуйте организационную культуру предприятия. Какие можно отметить общие черты корпоративной культуры товарищества «Эйнем» конца XIX в. и ОАО «Красный Октябрь» начала XXI в.?

2. Какие методы мотивации использовались руководством предприятия в различные периоды его развития? В каком объеме система мотивации персонала влияет на достижение стратегических целей ОАО «Красный Октябрь»?

3. Оцените по 10-балльной шкале силу корпоративного духа работников фабрики. Какие действия руководства способствуют укреплению корпоративного духа.

4. Проявления каких функций корпоративной культуры нашли отражение в описанной выше ситуации?

### **Тема 1.4. Понятие корпоративной культуры.**

#### *Ситуация для анализа «Культура слияния»*

#### Описание ситуации

Холдинг, крупный игрок сектора FMCG, заинтересован в скорейшем наращивании собственной региональной розничной сети. С этой целью за короткое время он покупает несколько компаний в разных регионах, владеющих своими локальными сетями.

Эти компании вполне успешны и хорошо известны местным покупателям. Перед менеджментом головной компании стоит задача интеграции разнородных активов в единую эффективно работающую сеть. Региональные компании подключаются к централизованной сети поставок холдинга и начинают работать под единым брендом сети. Помимо этого, менеджмент озабочен тем, как привести качество обслуживания во всех региональных точках продаж новых локальных подразделений к высоким стандартам, принятым в холдинге.

В связи с этим одной из приоритетных задач интеграции было названо формирование единой корпоративной культуры во всех структурных подразделениях холдинга. Для реализации задуманного был сформирован интеграционный комитет, в состав которого вошел HR-директор холдинга.

Топ-менеджеру было поручено подготовить свои предложения по формированию единой корпоративной культуры холдинга, но при этом соблюсти интересы региональных подразделений и интегрировать их организационную культуру с ее особенностями в новую корпоративную культуру холдинга.

## **Вопрос**

Какие пять шагов необходимо предпринять на пути к реализации данной цели?

### *Ситуационное задание 2*

#### *«Организационная культура компании Levi Strauss»*

##### *Описание ситуации*

Levi Strauss – крупнейший в мире производитель джинсовой одежды, объемы продаж которой исчисляются миллиардами долларов. Однако в начале 90-х гг. в адрес компании стали поступать упреки, что она медленно обновляет свою продукцию, уступая своим конкурентам – Haggar Apparel, Farah Manyfactoring.

Появились также критические замечания в адрес корпоративной культуры Levi Strauss. В то время компания проводила в жизнь идею ее президента Р. Хааса, убежденного, что компания уже доказала свою возможность занимать лидирующее положение по производству джинсовой одежды.

Теперь ее задача – создать сильную высокоморальную культуру, поддерживать этику взаимоотношений, тем самым превратив Levi Strauss в образец высокого качества трудовой жизни. Идеи Haas сводились к следующему: – открытость:

менеджеры должны проявлять интерес к работникам, отмечать их успехи, подчеркивать их вклад в достижение результатов работы компании;

независимость: на всех уровнях управления организацией приветствуются независимые суждения, конструктивная критика;

этика: менеджеры должны четко и открыто формулировать свои требования, подавать примеры этики бизнеса и взаимоотношений внутри и за пределами компании;

делегирование: менеджеры должны делегировать полномочия более низким уровням управления, тем, кто непосредственно производит продукцию и контактирует с покупателями и клиентами;

внешние связи: Levi Strauss откажется от сотрудничества с партнерами, действия которых противоречат стандартам этики компании;

оценка персонала: до 30 % премий приходится на работников, соблюдающих этические стандарты; работник, который добился высоких производственных результатов, но недостаточно хорошо проявил себя с точки зрения этических норм и стандартов компании, может не получить премию.

Этические стандарты Levi Strauss многие ставили под сомнение, считая, что они не способствуют повышению эффективности работы компаний, объясняя этим ее неудачи на рынке. Однако Haas считал, что проблемы компаний обусловлены внешними факторами и обстоятельствами, и если бы не приверженность персонала этическим нормам, компания переживала бы гораздо большие трудности.

## **Вопросы для анализа**

1. Охарактеризуйте организационную культуру компании Levi Strauss. К какому типу (по любой классификации) относится эта организационная культура?

2. Можно ли считать организационную культуру компании Levi Strauss сильной? Назовите особенности сильной корпоративной культуры.

3. Согласны ли вы с утверждением Haas, что созданная им организационная культура представляет основное конкурентное преимущество компании? Аргументируйте свою позицию.

## ***Раздел 2. Особенности формирования корпоративной культуры.***

### **Тема 2.1. Роль эффективной корпоративной культуры в компании.**

#### *Ситуация для анализа «Бизнес требует перемен»*

##### *Описание ситуации*

Екатерина Светикова работала в одной крупной проектной компании, которая находилась в фешенебельном офисном здании в центре Екатеринбурга. Компания регулярно получала крупные заказы и выигрывала тендеры. У каждого сотрудника было удобное рабочее место, оборудованное по последнему слову техники. Кругом была изумительная чистота, даже картины висели на стенах. Правда, зарплата сотрудников была невысокая. Но на новом месте работы Екатерине предложили зарплату в два раза больше, и она согласилась перейти.

Первое, что бросилось в глаза: офис и кабинеты сотрудников напоминали помойку. Кругом валялись пластиковые бутылки из-под воды, оберточная бумага, фантики, на рабочих столах и подоконниках месяцами собирали пыль грязная посуда. Здание не ремонтировалось лет двадцать. Люди вроде бы по возрасту те же самые, профиль бизнеса схожий, только было ощущение, что Екатерина попала в другой мир. Зарплата здесь была в среднем у всех сотрудников выше, чем в предыдущей организации. Перед Светиковой как HR-директором была поставлена задача по изменению уже существующей стратегии компании по управлению персоналом. Компания существовала за счет инвестиций от управляющей компании, сама не зарабатывала, на самоокупаемость так и не вышла за три года. Управляющая компания была недовольна такими результатами.

Основную причину неуспехов руководство видело в неправильной работе с персоналом и поставило перед Екатериной задачу разработать план изменений, необходимых для улучшения качества и эффективности работы персонала.

Проанализировав ситуацию, она поняла, что проблема лежит не в профессиональной плоскости. Все сотрудники достаточно компетентные и образованные люди.

## **Вопросы**

1. Как вы можете охарактеризовать организационную культуру компании, в которую попала Екатерина?
2. Можно ли повысить эффективность работы компании за счет изменения корпоративной культуры?
3. Каким образом связаны между собой изменение стратегии фирмы и трансформация корпоративной культуры?
4. С чего начать перестройку?

### **Тема 3.2. Деловое общение при корпоративной культуре.**

#### *Ситуационное задание 1: выбор варианта обучения.*

Директор по персоналу совместного предприятия получил в распоряжение персональный компьютер (ПК) с уже установленным текстовым редактором и системой анализа базы данных «Директор по персоналу».

У пяти его подчиненных установлены аналогичные компьютеры, однако никто из них не умеет ими пользоваться. Начальник отдела по информатике не знаком с базой данных «Директор по персоналу», хотя может помочь в освоении широкого круга программных средств общего назначения. Университет предлагает пятидневные компьютерные курсы для начинающих за 1 млн руб. Есть предложение частного лица об уроках по цене 50 тыс. руб./ч.

1. Определите потребности службы управления персоналом в обучении.

2. Разработайте цели и программу обучения сотрудников этой службы.

3. Определите оптимальную форму обучения при разных критериях оптимальности: минимум затрат, максимум быстроты обучения, максимум качества, – и сделайте окончательный выбор.

#### *Ситуационное задание 2: выбор варианта повышения квалификации в коллективе специалистов.*

На средней по размерам машиностроительной фирме имеется диспетчерская служба в составе 14 человек. Основная задача службы – составление краткосрочных планов производства продукции в ассортименте в соответствии с заказами на декаду, сутки, смену, час, учитывая поточный метод организации производства и возможность появления брака.

Состав службы и краткие характеристики персонала:

- начальник службы Алексеев, 57 лет, образование высшее, инженер-механик, руководит службой 15 лет. С работой справляется, пользуется уважением в коллективе. Имеет твердое решение уйти на пенсию по достижении возраста 60 лет;

- заместитель начальника диспетчерской службы Никитин, 36 лет, образование высшее, инженер-экономист, в службе работает шесть лет, в том числе три года в должности заместителя руководителя. Свой участок работы

знает хорошо, однако вспыльчив, не всегда находит общий язык с подчиненными;

- начальник планово-распределительного бюро (ПРБ) 1-го цеха Смирнов, 45 лет, техник-технолог, стаж работы по специальности 10 лет, в том числе на данном рабочем месте – пять лет. Умеет составлять краткосрочные планы работы цеха исходя из заданий текущего и квартального плана производства завода. Оыта работы в условиях необходимости выполнения срочных заказов с учетом рыночной конъюнктуры и отсутствия стабильного текущего планирования не имеет;

- начальник ПРБ 2-го цеха Ларионов, 29 лет, имеет высшее экономическое образование по специальности «Планирование производства», общий стаж работы и стаж работы по специальности – четыре года. С работой справляется, знает основы рыночной экономики и методы оперативного планирования в условиях неопределенности с заказами. Отношения в возглавляемом им коллективе хорошие;

- начальник ПРБ 3-го цеха Немцов, 27 лет, выпускник педагогического института, стаж работы и работы по специальности два года. Данную должность занимает на протяжении полугода, осваивается с работой.

Остальные работники диспетчерской службы имеют высшее и среднее техническое, экономическое и педагогическое специальное образование. Оыта работы в условиях рыночной экономики и с помощью персональных ЭВМ не имеют. Оыта руководящей работы и желания заниматься ею не имеют. Повышения квалификации никто из работников службы за последние пять лет не проходил.

Для диспетчерской службы закуплено шесть ПК, оснащенных программами, ускоряющими процесс оперативного планирования. В связи с этим планируется сокращение численности персонала диспетчерской службы на три человека. Срок внедрения персональных ЭВМ – один год. Для повышения квалификации работников диспетчерской службы выделено 8 млн руб. На период внедрения поставлены следующие задачи:

- упорядочить знания в области технологии производства, диспетчерских методов в условиях рыночной неопределенности, основ рыночной экономики, маркетинга;
- обучить персонал работе на ПК и пользованию программами по разработке оперативных планов и диспетчерского дела на производстве;
- подготовиться к перемещению персонала в связи с предстоящим через три года уходом на пенсию руководителя службы.

Имеются следующие возможности повышения квалификации работников службы:

1) на факультете повышения квалификации (ФПК) при региональной администрации по направлению «Руководитель планово– диспетчерской службы». Срок обучения – шесть месяцев с отрывом от производства, стоимость – 1,7 млн руб. за человека;

2) ФПК при региональном экономическом вузе по специальности «Планирование и диспетчерское дело» с персональными ЭВМ. Срок

обучения – три месяца с отрывом от производства, стоимость – 1,3 млн руб. за человека;

3) частные курсы по обучению работе на персональных ЭВМ с применением типового пакета прикладных программ по диспетчерскому делу на производстве. Срок обучения – два месяца без отрыва от производства, стоимость – 1 млн руб. за человека. Возможен вариант кооперирования с другими предприятиями и создания группы численностью 25 человек; в этом случае стоимость обучения снижается до 0,9 млн руб. за человека;

4) создание учебной группы на самом заводе с привлечением в качестве преподавателей своих компетентных работников и работников системы повышения квалификации. Срок обучения – один год (по программе, рассчитанной на 220 учебных часов). Оплата труда преподавателей из расчета 8 тыс. руб./ч, накладные расходы – в размере 0,7 % от расходов на оплату труда;

5) прохождение стажировки на передовом предприятии отрасли в течение трех месяцев при затратах 0,5 млн руб. на человека.

### **Задание**

1. Выбрать вариант повышения квалификации сотрудников службы, позволяющий решить поставленные задачи, уложившись в выделенную сумму, или определить и обосновать дополнительное финансирование. Оформить результат выбора в форме плана повышения квалификации.

2. Выбрать вариант цепочки перемещения работников после ухода на пенсию руководителя. Следует ли искать претендентов на должность руководителя со стороны и почему?

3. С учетом каких факторов следует производить сокращение численности персонала после завершения программы повышения квалификации? Следует ли включать лиц, которых предстоит уволить, в число повышающих квалификацию?

4. Целесообразно ли расширить программу повышения квалификации и за счет добавления каких курсов?

5. Как оценить эффективность различных способов повышения квалификации?

При выполнении заданий принимать во внимание наряду с экономическими и психологические факторы, а также необходимость гуманного подхода к персоналу.

### **3.4 Рекомендации по оцениванию результатов тестирования обучающихся (контроль знаний по Разделу).**

В завершении изучения каждого раздела учебной дисциплины проводится контроль знаний по Разделу.

*Критерии оценивания.* Уровень выполнения текущих тестовых заданий оценивается в баллах. Баллы выставляются следующим образом:

правильное выполнение задания, где надо выбрать один верный ответ – 0,25 баллов. Максимальное количество баллов, которое можно набрать по результатам контроля знаний по разделу-5 баллов.

## **ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ КОНТРОЛЬ ЗНАНИЙ ПО РАЗДЕЛУ**

1. В каком веке впервые был применен термин «Корпоративная культура»:

- а) XX;
- б) XIX;
- в) XVIII;
- г) XXI.

2. Кто первым сформулировал термин «Корпоративная культура»?

- а) Хельмут фон Мольтке;
- б) Генри Форд;
- в) Акио Морита;
- г) Ричард Бренсон.

3. Какое определение является верным?

а) Корпоративная культура — это сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами коллектива и задающих общие рамки поведения;

б) Корпоративная культура — это сложный комплекс предположений, требующий доказательства начальства своим подчиненным;

в) Корпоративная культура — это комплекс правил, связанный только с внешним видом сотрудников предприятия;

г) Корпоративная культура — это комплекс мероприятий самодеятельности коллективов предприятия.

4. Современные руководители и управляющие рассматривают культуру своей организации как:

- а) Коллективный способ отдыха;
- б) Основной фактор формирования прибыли предприятия;
- в) Мощный стратегический инструмент;
- г) Способ формирования положительного мнения о себе.

5. Носители корпоративной культуры – это:

- а) Высший менеджмент компании;

- б) Только генеральный директор;
- в) Сотрудники нижней ступени;
- г) Сотрудники компании всех уровней.

6. Сколько времени необходимо потратить на формирование корпоративной культуры?

- а) Не более одной недели, пока начальство не сформулирует правила поведения в вашей фирме на бумаге и не раздаст сотрудникам;
- б) Корпоративная культура формируется несколько лет, так как для этого должны смениться несколько уровней сотрудников;
- в) Несколько недель, пока каждый сотрудник не станет себя вести согласно правилам корпоративной культуры;
- г) Несколько месяцев, пока не будут тщательно опробованы и утверждены все правила поведения.

7. Должен ли руководитель подчиняться правилам корпоративной культуры предприятия?

- а) Нет, так как он руководитель и может поступать так, как он считает нужным;
- б) В большинстве случаев нет. Руководителю стоит придерживаться только базовых правил;
- в) В большинстве случаев да, так как он тоже является частью предприятия;
- г) Всегда да, ведь когда высшее руководство разрабатывает и утверждает определенную систему правил, оно должно также придерживаться их.

8. Может ли корпоративная культура изменяться с течением времени?

- а) Нет, потому что сформированная корпоративная культура бездоказательно принимается всеми сотрудниками фирмы;
- б) Да, потому что с организацией постоянно происходят различные процессы, влияющие как на предприятие в целом, так и на сотрудников и руководство по отдельности;
- в) Да, но только при полном перепрофилировании предприятия;
- г) Да, но только после слияния с другой организацией.

9. Процесс разработки корпоративной культуры идет:

- а) «Снизу вверх» и «сверху вниз»;
- б) Только «Сверху вниз»;
- в) Только «Снизу вверх»;
- г) Параллельно «вверху» и «внизу».

10. Представьте, что все механизмы корпоративной культуры созданы, запущены, получены первые результаты, возможно, выраженные в твердой валюте. Что стоит сделать после:

- а) Успокоиться, так как задача выполнена и процесс формирования корпоративной культуры завершен;
- б) Следить за тем, чтобы количество жалоб сотрудников не превысило определенный порог;
- в) Не опускать рук, потому что процесс формирования корпоративной культуры в принципе не может закончиться.

11. Ценность профессионально-трудовой деятельности как способа реализации ценности саморазвития, а также ценность предприятия как условия реализации саморазвития фиксирует:

- а) Позитивная культура;
- б) Негативная культура;
- в) Положительная культура;
- г) Отрицательная культура.

12. Отражает ситуацию, когда деятельность на конкретном предприятии в различной степени выгодна сотруднику, но не ценна с точки зрения его саморазвития и самореализации:

- а) Позитивная культура;
- б) Негативная культура;
- в) Положительная культура;
- г) Отрицательная культура.

13. По типологии Дж. Зонненфельда ключевые успешные сотрудники считают себя «свободными игроками», за них между работодателями ведется активная конкуренция на рынке рабочей силы. О какой корпоративной культуре идет речь?

- а) Бейсбольная команда;
- б) Клубная культура;
- в) Академическая культура;
- г) Оборонная культура.

14. По типологии Дж. Зонненфельда эта культура характеризуется лояльностью, преданностью и сработанностью сотрудников, командной работой. Стабильные и безопасные условия способствуют поощрению возраста сотрудников, опыта и должностного преимущества. Карьерный рост происходит медленно и постепенно. От работника ожидают, что на каждом новом уровне он должен постигнуть все тонкости данной работы и овладеть мастерством, поэтому работники имеют широкий профессиональный кругозор. О какой корпоративной культуре идет речь?

- а) Бейсбольная команда;
- б) Клубная культура;
- в) Академическая культура;
- г) Оборонная культура.

15. По типологии Дж. Зонненфельда в этой культуре набирают новых молодых сотрудников, которые проявляют интерес к долговременному сотрудничеству и согласны медленно продвигаться по служебной лестнице. В отличие от «клубной культуры», работники здесь редко переходят из одного отдела в другой или из одного направления в другое. Основанием для поощрения и продвижения являются хорошая работа и профессиональное мастерство. Подобная культура ограничивает широкое развитие личности сотрудника и препятствует внутриорганизационной кооперации. О какой корпоративной культуре идет речь?

- а) Бейсбольная команда;
- б) Клубная культура;
- в) Академическая культура;
- г) Оборонная культура.

16. По типологии Дж. Зонненфельда нет гарантии постоянной работы, нет возможности для профессионального роста, так как компаниям часто приходится подвергаться реструктуризации и сокращать свой персонал, чтобы адаптироваться к новым внешним условиям. Такая культура губительна для работников, но при этом представляет прекрасные возможности для некоторых уверенных в своих силах менеджеров, которые любят принимать вызовы. О какой корпоративной культуре идет речь?

- а) Бейсбольная команда;
- б) Клубная культура;
- в) Академическая культура;
- г) Оборонная культура.

17. В типологии Камерона-Куинна критерием успеха «клановой культуры» является:

- а) Здоровый внутренний климат и забота о людях;
- б) Производство и предоставление уникальных и новых продуктов и услуг;
- в) Низкие затраты, надежные поставки, плановые календарные графики;
- г) Проникновение на рынки, увеличение рыночной доли, лидерство на рынке.

18. В типологии Камерона-Куинна стилем лидерства «иерархической культуры» является:

- а) Лидеры мыслят как воспитатели, возможно, как родители;
- б) Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать;
- в) Лидеры гордятся тем, что они рационально мыслящие координаторы и организаторы;
- г) Лидеры — твердые руководители и суровые конкуренты. Они непоколебимы и требовательны.

19. В типологии Камерона-Куинна приоритетами организации «адхократической культуры» является:

- а) Акцент — на долгосрочной выгоде от совершенствования личности. Высокое значение придается сплоченности коллектива и моральному климату;
- б) Подчеркивается необходимость деятельности на передовом рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов;
- в) Критически важно поддержание плавного хода деятельности организации. Долгосрочные заботы состоят в обеспечении стабильности показателей;
- г) Репутация и успех являются общей заботой. Фокус перспективной стратегии настроен на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Стиль организации — жестко проводимая линия на конкурентоспособность.

20. В типологии Камерона-Куинна связующей сущностью организации «рыночной культуры» является:

- а) Традиции, обязательность и преданность сотрудникам;
- б) Преданность экспериментированию и новаторству;
- в) Формальные правила и официальная политика;
- г) Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать.

21. В «теории витаминов» Ицхака Адизеса Витамином-І (интегратором) является:

- а) Человек инструкций и правил. Он делает компанию более рациональной и управляемой. Наиболее эффективным будет в иерархической организационной культуре;
- б) Человек действия. Он берет идею и не только воплощает ее в жизнь, но и может на ней заработать денег. Его слабая сторона — неумение делегировать и желание тянуть одеяло на себя, от чего он и сам очень устает. Это витамин рыночной культуры, в которой герои соревнуются за достижение результата и удовлетворение клиента;
- в) Фонтан идей с утра и до поздней ночи, при этом они могут кардинально противоречить друг другу, быть не реальными, дорогими, сумасшедшими. Но несколько таких идей из сотни делают компанию монополистом на рынке избалованного потребителя. Генераторы идей делают компанию эффективной в долгосрочной перспективе. Здесь легко узнается предпринимательская или адхократическая организационная культура;
- г) Человек, который делает организацию рациональной в долгосрочной перспективе. Он объединяет людей, показывая, что конечный результат зависит от вклада каждого и все работают на одну цель. Несомненно, узнаются принципы семейно-клановой культуры.

22. В «теории витаминов» Ицхака Адизеса Витамином-А (администратором) является:

а) Человек инструкций и правил. Он делает компанию более рациональной и управляемой. Наиболее эффективным будет в иерархической организационной культуре;

б) Человек действия. Он берет идею и не только воплощает ее в жизнь, но и может на ней заработать денег. Его слабая сторона — неумение делегировать и желание тянуть одеяло на себя, от чего он и сам очень устает. Это витамин рыночной культуры, в которой герои соревнуются за достижение результата и удовлетворение клиента;

в) Фонтан идей с утра и до поздней ночи, при этом они могут кардинально противоречить друг другу, быть не реальными, дорогими, сумасшедшими. Но несколько таких идей из сотни делают компанию монополистом на рынке избалованного потребителя. Генераторы идей делают компанию эффективной в долгосрочной перспективе. Здесь легко узнается предпринимательская или адхократическая организационная культура;

г) Человек, который делает организацию рациональной в долгосрочной перспективе. Он объединяет людей, показывая, что конечный результат зависит от вклада каждого и все работают на одну цель. Несомненно, узнаются принципы семейно-клановой культуры.

23. В «теории витаминов» Ицхака Адизеса Витамином-Р (героем) является:

а) Человек инструкций и правил. Он делает компанию более рациональной и управляемой. Наиболее эффективным будет в иерархической организационной культуре;

б) Человек действия. Он берет идею и не только воплощает ее в жизнь, но и может на ней заработать денег. Его слабая сторона — неумение делегировать и желание тянуть одеяло на себя, от чего он и сам очень устает. Это витамин рыночной культуры, в которой герои соревнуются за достижение результата и удовлетворение клиента;

в) Фонтан идей с утра и до поздней ночи, при этом они могут кардинально противоречить друг другу, быть не реальными, дорогими, сумасшедшими. Но несколько таких идей из сотни делают компанию монополистом на рынке избалованного потребителя. Генераторы идей делают компанию эффективной в долгосрочной перспективе. Здесь легко узнается предпринимательская или адхократическая организационная культура;

г) Человек, который делает организацию рациональной в долгосрочной перспективе. Он объединяет людей, показывая, что конечный результат зависит от вклада каждого и все работают на одну цель. Несомненно, узнаются принципы семейно-клановой культуры.

24. В «теории витаминов» Ицхака Адизеса Витамином-Е (генератором идей) является:

а) Человек инструкций и правил. Он делает компанию более рациональной и управляемой. Наиболее эффективным будет в иерархической организационной культуре;

б) Человек действия. Он берет идею и не только воплощает ее в жизнь, но и может на ней заработать денег. Его слабая сторона — неумение делегировать и желание тянуть одеяло на себя, от чего он и сам очень устает. Это витамин рыночной культуры, в которой герои соревнуются за достижение результата и удовлетворение клиента;

в) Фонтан идей с утра и до поздней ночи, при этом они могут кардинально противоречить друг другу, быть не реальными, дорогими, сумасшедшими. Но несколько таких идей из сотни делают компанию монополистом на рынке избалованного потребителя. Генераторы идей делают компанию эффективной в долгосрочной перспективе. Здесь легко узнается предпринимательская или адхократическая организационная культура;

г) Человек, который делает организацию рациональной в долгосрочной перспективе. Он объединяет людей, показывая, что конечный результат зависит от вклада каждого и все работают на одну цель. Несомненно, узнаются принципы семейно-клановой культуры.

25. Верно ли утверждение, что один человек может в себе сочетать все витамины по «теории витаминов» Ицхака Адизеса?

а) Да, верно. Топ-менеджеры ведущих компаний как раз сочетают в себе все эти качества;

б) Не совсем верно. Только самые лучшие менеджеры могут иметь сочетать в себе 3 витамина. Большинство обладает качествами одного-двух;

в) Не верно. Менеджер может являться лишь одним витамином.

26. Какие признаки соответствуют типу «семья» в современной российской организационной культуре?

а) Характерен для фирм, создаваемых в годы перестройки, когда открывались возможности для создания новых структур, для смены сферы деятельности. Пробиться в новой сфере в одиночку было очень трудно, люди чувствовали себя неуверенно, и поэтому они привлекали в свои фирмы друзей и близких;

б) Характеризуется жёсткой иерархией, существуют роли отца и матери, старших и младших сестёр и братьев. Взаимоотношения основаны на чувствах, полное отсутствие каких-либо официальных правил. Руководитель уверен, что подчинённые должны понимать его с полуслова и полунамёка, а подчинённые, не получая чётких указаний, пытаются сами почувствовать, чего руководитель от них хочет;

в) Характеризует тот факт, что в России существует страх перед начальником, руководителем. В то же время все проблемы организации

связывают с ошибками вышестоящего руководства. Руководителей принято считать некомпетентными, а иногда просто глупыми. Сотрудники верят, что в других компаниях есть хорошие руководители, которые могли бы всё изменить и сделать лучше.

27. Какие признаки соответствуют типу «культура начальника» в современной российской организационной культуре?

а) Характерен для фирм, создаваемых в годы перестройки, когда открывались возможности для создания новых структур, для смены сферы деятельности. Пробиться в новой сфере в одиночку было очень трудно, люди чувствовали себя неуверенно, и поэтому они привлекали в свои фирмы друзей и близких;

б) Характеризуется жёсткой иерархией, существуют роли отца и матери, старших и младших сестёр и братьев. Взаимоотношения основаны на чувствах, полное отсутствие каких-либо официальных правил. Руководитель уверен, что подчинённые должны понимать его с полуслова и полунамёка, а подчинённые, не получая чётких указаний, пытаются сами почувствовать, чего руководитель от них хочет;

в) Характеризует тот факт, что в России существует страх перед начальником, руководителем. В то же время все проблемы организации связывают с ошибками вышестоящего руководства. Руководителей принято считать некомпетентными, а иногда просто глупыми. Сотрудники верят, что в других компаниях есть хорошие руководители, которые могли бы всё изменить и сделать лучше.

28. Какие признаки соответствуют типу «друзья» в современной российской организационной культуре?

а) Характерен для фирм, создаваемых в годы перестройки, когда открывались возможности для создания новых структур, для смены сферы деятельности. Пробиться в новой сфере в одиночку было очень трудно, люди чувствовали себя неуверенно, и поэтому они привлекали в свои фирмы друзей и близких;

б) Характеризуется жёсткой иерархией, существуют роли отца и матери, старших и младших сестёр и братьев. Взаимоотношения основаны на чувствах, полное отсутствие каких-либо официальных правил. Руководитель уверен, что подчинённые должны понимать его с полуслова и полунамёка, а подчинённые, не получая чётких указаний, пытаются сами почувствовать, чего руководитель от них хочет;

в) Характеризует тот факт, что в России существует страх перед начальником, руководителем. В то же время все проблемы организации связывают с ошибками вышестоящего руководства. Руководителей принято считать некомпетентными, а иногда просто глупыми. Сотрудники верят, что в других компаниях есть хорошие руководители, которые могли бы всё изменить и сделать лучше.

29. Прежде чем приступать к формированию или изменению корпоративной культуры, необходимо:

- а) изучить культуру уже «имеющуюся в наличии», определив ее достоинства и недостатки;
- б) уничтожить «на корню» имеющуюся культуру, так как она будет затруднять реализацию новых идей;
- в) провести полное перепрофилирование организации на выпуск других продуктов или оказание других услуг.

30. Из каких этапов состоит процесс реализации стратегических изменений корпоративной культуры по Курту Левину?

- а) Уничтожение, постройка, фиксация;
- б) Перепрофилирование, перестройка, переубеждение;
- в) Размораживание, движение, замораживание;
- г) Революция, реформация, закручивание гаек.

31. Какие признаки свойственны авторитарному стилю лидерства?

- а) Руководители и лидеры, склонные к этому стилю, предпочитают самостоятельно принимать все важные решения и вплотную контролировать действия своих подопечных;
- б) Такие менеджеры и лидеры уделяют очень много внимания социальным нуждам своих работников. Их искренне занимает душевное состояние и благополучие людей, по отношению к которым они играют «отцовскую» роль;
- в) Заключается в том, что работникам дается задача – а дальше они сами выполняют ее в меру своего разумения и как считают нужным. В худшем случае это может привести к полному хаосу и бесконтрольности и срыву сроков, но в лучшем – дает руководителю прекрасные возможности понаблюдать за людьми, увидеть их сильные и слабые стороны и заняться коучингом;
- г) Похож на «отеческий» в том смысле, что здесь лидер/менеджер перед принятием решений консультируется со своими работниками, но окончательный вердикт всегда оставляет за собой.

32. Какие признаки свойственны демократическому стилю лидерства?

- а) Он основан на большом доверии к работникам и предоставлении им большой доли самостоятельности и ответственности. Им позволено самим принимать немалую часть рабочих решений, а к их мнению прислушиваются;
- б) Такие менеджеры и лидеры уделяют очень много внимания социальным нуждам своих работников. Их искренне занимает душевное состояние и благополучие людей, по отношению к которым они играют «отцовскую» роль;
- в) Заключается в том, что работникам дается задача – а дальше они сами выполняют ее в меру своего разумения и как считают нужным. В

худшем случае это может привести к полному хаосу и бесконтрольности и срыву сроков, но в лучшем – дает руководителю прекрасные возможности понаблюдать за людьми, увидеть их сильные и слабые стороны и заняться коучингом;

г) Похож на «отеческий» в том смысле, что здесь лидер/менеджер перед принятием решений консультируется со своими работниками, но окончательный вердикт всегда оставляет за собой.

33. Какие признаки свойственны консультативному стилю лидерства?

а) Он основан на большом доверии к работникам и предоставлении им большой доли самостоятельности и ответственности. Им позволено самим принимать немалую часть рабочих решений, а к их мнению прислушиваются;

б) Такие менеджеры и лидеры уделяют очень много внимания социальным нуждам своих работников. Их искренне занимает душевное состояние и благополучие людей, по отношению к которым они играют «отцовскую» роль;

в) Заключается в том, что работникам дается задача – а дальше они сами выполняют ее в меру своего разумения и как считают нужным. В худшем случае это может привести к полному хаосу и бесконтрольности и срыву сроков, но в лучшем – дает руководителю прекрасные возможности понаблюдать за людьми, увидеть их сильные и слабые стороны и заняться коучингом;

г) Похож на «отеческий» в том смысле, что здесь лидер/менеджер перед принятием решений консультируется со своими работниками, но окончательный вердикт всегда оставляет за собой.

34. Этот стиль разрешения конфликтов рекомендуется в тех случаях, когда вы чувствуете себя неправым и предчувствуете правоту другого человека или когда этот человек обладает большей властью.

- а) Стиль конкуренции;
- б) Стиль уклонения;
- в) Стиль приспособления;
- г) Стиль сотрудничества.

35. Этот стиль разрешения конфликтов может быть эффективным в том случае, когда вы обладаете определенной властью; вы знаете, что ваше решение или подход в данной ситуации правильны и вы

имеете возможность настаивать на них.

- а) Стиль конкуренции;
- б) Стиль уклонения;
- в) Стиль приспособления;
- г) Стиль сотрудничества.

36. Какой стиль разрешения конфликтов означает то, что вы действуете совместно с другим человеком, не пытаясь отстаивать собственные интересы?

- а) Стиль конкуренции;
- б) Стиль уклонения;
- в) Стиль приспособления;
- г) Стиль сотрудничества.

37. Следуя этому стилю разрешения конфликтов, вы активно участвуете в разрешении конфликта и отстаиваете свои интересы, но стараетесь при этом сотрудничать с другим человеком.

- а) Стиль сотрудничества;
- б) Стиль компромисса;
- в) Стиль уклонения;
- г) Стиль приспособления.

38. Согласно этому стилю разрешения конфликтов вы немного уступаете в своих интересах, чтобы удовлетворить их в оставшемся, другая сторона делает то же самое.

- а) Стиль сотрудничества;
- б) Стиль компромисса;
- в) Стиль уклонения;
- г) Стиль приспособления.

39. Свод норм и правил, описывающий те модели поведения и единые стандарты отношений и совместной деятельности, которые существуют в компании это:

- а) Корпоративный кодекс;
- б) Закон корпорации;
- в) Устав фирмы;
- г) Миссия.

40. Описание ценностей компании, совокупность которых обеспечивает выстраивание и прослеживание четких взаимосвязей видов деятельности компании с внутренней и внешней средой это:

- а) Корпоративный кодекс;
- б) Устав фирмы;
- в) Миссия;
- г) Закон корпорации.

41. Аналог рекламного слогана, предназначение которого – позиционирование компании, отражающее то лучшее, что компания предлагает это:

- а) Дисклеймер;
- б) Девиз;

- в) Миссия;
- г) Цель.

42. Призван подчеркивать индивидуальный имидж компании и выражать ее ключевые ценности языком графики. Выражается в оформлении деловой документации, офисного пространства, а также во всех коммуникациях. О чём идет речь?

- а) Дресс-код;
- б) Логотип;
- в) Бренд;
- г) Корпоративный стиль.

43. Душой и верой организации является:

- а) Корпоративный дух;
- б) Корпоративная религия;
- в) Генеральный директор;
- г) Арт-директор.

44. Объект, действие или событие, имеющее значение для других это:

- а) Символ;
- б) Герой;
- в) Образ;
- г) Девиз.

45. Рассказ о компании, основанный на реальных событиях, который часто повторяется и рассказывается самими сотрудниками компании и служит для формирования имиджа компании это:

- а) Образ;
- б) История;
- в) Легенда;
- г) Идея.

46. Человек, подающий пример для успешной работы, характера и человеческих качеств, присущих сильной культуре это:

- а) Начальник;
- б) Герой;
- в) Тренер;
- г) Учитель.

47. Специальное запланированное мероприятие, проводимое для публики, которое устраивают менеджеры компании для того, чтобы показать яркие примеры ценностных критериев компании это:

- а) Церемония;
- б) Корпоратив;
- в) Митинг;
- г) Забастовка.

48. Выберите правильное утверждение:

- а) Культура — это самая консервативная составляющая любой организации;
- б) Культура — это самая либеральная составляющая любой организации;
- в) Культура — это самая демократическая составляющая любой организации.

49. Цель, как составляющая Кодекса компании, должна быть:

- а) Сдержанной;
- б) Возможной в краткосрочной перспективе;
- в) Амбициозной;
- г) Невозможной.

50. Сколько должно быть корпоративных принципов зафиксировано в Кодексе компании?

- а) Чем больше, тем лучше;
- б) Только один;
- в) Не более 5;
- г) Не более 10.

### **3.5. Рекомендации по оцениванию индивидуальной работы – реферата**

Индивидуальная работа предполагает подготовку реферата с последующим докладом на семинаре. Целью индивидуальной работы является систематизация и расширение полученных в рамках дисциплины теоретических знаний, формирование умений самостоятельно мыслить, развивать творческую инициативу и исследовательские умения.

В течение изучения дисциплины «Корпоративная культура» обучающийся должен подготовить один реферат по одной из ниже приведенных тем.

Максимальное количество баллов	Критерии
5	Выставляется обучающемуся, если он выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив проблему, содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно – правового характера. Обучающийся знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и /или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно.
4	Выставляется обучающемуся, если работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения, навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены отдельные ошибки в оформлении работы.
3	Выставляется обучающемуся, если в работе студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2

	ошибок в раскрытии содержания проблемы, оформлении работы.
2	Выставляется обучающемуся, если работа представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный текст, без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы

### **Образцы типовых вариантов докладов по темам, предусмотренным рабочей программой**

1. Верbalные и неверbalные виды деловой коммуникации.
2. Принципы и методы формирования корпоративной культуры.
3. Понятие, структура и содержание корпоративных культур
4. Организация как социокультурный феномен.
5. Индивидуальные и корпоративные ценности в корпоративной культуре.
6. Корпоративная культура: история и современность.
7. Структура ОК.
8. Проблема гендерных отношений и анализа ОК.
9. Контркультура и девиантность в организациях.
10. Субкультуры в организациях.
11. Понятие и этапы корпоративной социализации.
12. Лидерство и руководство в организации.
13. Типология организационных культур.
14. Ценностная модель ОК.
15. Основные функции ОК.
16. Развитие и изменение ОК.
17. Проблема управляемости ОК.
18. Типология ОК на примере (Ваша организация).
19. Этапы формирования ОК.
20. Влияние ОК на деятельность организации.
21. Информационное обеспечение социально-культурного управления.
22. Национальная специфика ОК.
23. Идеология и имидж корпорации.
24. Семиотика корпоративной культуры: символы, мифы, ритуалы.
25. Информационная культура личности.
26. Диагностика состояния и изменений ОК.
27. Роль персонала в формировании ОК.
28. Национальные особенности корпоративной культуры.
29. Организационная культура в японской системе менеджмента.

**КОМПЛЕКТ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ  
АТТЕСТАЦИИ (ЗАЧЕТ)**

<b>№ п/п</b>	<b>Содержание оценочного средства</b>	<b>Индекс оцениваемой компетенции или ее элементов</b>
<b>Раздел 1. Тема 1.1, Тема 1.2, Тема 1.3, Тема 1.4</b>		
1.	Сущность корпоративной культуры, ее роль в организации.	ПК-8.2 ПК-8.3
2.	Элементы корпоративной культуры:	ПК-8.2 ПК-8.3
3.	Функции корпоративной культуры	ПК-8.2 ПК-8.3
4.	Менеджмент и организационная культура	ПК-8.2 ПК-8.3
5.	Методы изучения корпоративной культуры	ПК-8.2 ПК-8.3
6.	Организация как объект корпоративной культуры (общие характеристики; признаки организаций; элементы организации)	ПК-8.2 ПК-8.3
7.	Миссия и философия организации	ПК-8.2 ПК-8.3
8.	Факторы внешней и внутренней среды организации	ПК-8.2 ПК-8.3
9.	Роль корпоративной культуры в деятельности организации	ПК-8.2 ПК-8.3
10.	Типы и уровни корпоративной культуры	ПК-8.2 ПК-8.3
11.	Классификация организационных культур	ПК-8.2 ПК-8.3
12.	Уровни корпоративной культуры	ПК-8.2 ПК-8.3
<b>Раздел 2. Тема 2.1., Тема 2.2, Тема 2.3</b>		
13.	Имидж организации как элемент корпоративной культуры. Этапы формирования имиджа	ПК-8.2 ПК-8.3
14.	Виды имиджа. Эффективность имиджа в деятельности организации	
15.	Корпоративный кодекс как элемент корпоративной культуры (определение, сущность. Функции корпоративного кодекса. Цели создания).	
16.	Этапы формирования корпоративного	

	кодекса	
17.	Элементы корпоративного кодекса.	ПК-8.2 ПК-8.3
18.	Виды корпоративного кодекса.	ПК-8.2 ПК-8.3
19.	Принципы корпоративного кодекса.	ПК-8.2 ПК-8.3
20.	Национальные особенности корпоративной культуры	ПК-8.2 ПК-8.3
21.	Менталитет как качественная характеристика корпоративной культуры	ПК-8.2 ПК-8.3

### **Раздел 3. Тема 3.1, Тема 3.2**

22.	Культура руководства в организации»	ПК-8.2 ПК-8.3
23.	Процесс управления корпоративной культуры	ПК-8.2 ПК-8.3
24.	Роль руководителя в деятельности организации. Стили управления и взаимосвязь с типом корпоративной культуры	ПК-8.2 ПК-8.3
25.	Внешнее стимулирование на формирование корпоративной культуры	ПК-8.2 ПК-8.3
26.	Деловое общение – как элемент корпоративной культуры	ПК-8.2 ПК-8.3
27.	Роль делового общения	ПК-8.2 ПК-8.3
28.	Методы делового общения	ПК-8.2 ПК-8.3