

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 17.05.2026 16:29:56
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
Б1.В.08. Управление организационной культурой
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.03 Управление персоналом
(код, наименование направления подготовки)

Управление персоналом
(наименование образовательной программы)

очная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2026
Донецк

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Кучковой Виктор Викторович, старший преподаватель кафедры управления персоналом и экономики труда, факультета государственной службы и управления, Донецкого филиала РАНХиГС

Заведующий кафедрой:

Стадник Алла Мироновна, канд.наук гос.упр., заведующий кафедрой управления персоналом и экономики труда, факультета государственной службы и управления, Донецкого филиала РАНХиГС

Рабочая программа дисциплины *Б1.В.08. Управление организационной культурой* одобрена на заседании кафедры управления персоналом и экономики труда, факультета государственной службы и управления, Донецкого филиала РАНХиГС

протокол № 7 от «04» марта 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине,
соотнесенных с планируемыми результатами освоения
образовательной программы**

Дисциплина *Б1.В.08. Управление организационной культурой* обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенций	Наименование индикатора достижения компетенций	Образовательный результат
<p>В/02.6. Поиск, привлечение, подбор и отбор персонала, 07.003 «СПЕЦИАЛИСТ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ», утв. приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09.03.2022 г. № 109н.</p>	<p align="center">ПК-1</p>	<p align="center">Способен управлять процессами поиска, подбора и отбора персонала</p>	<p align="center">ПК-1.7</p>	<p align="center">Разрабатывает предложения по улучшению показателей деятельности подразделения</p>	<p>ПК-1.7. 3-6 Знает методы управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности, методы обеспечения кадровой безопасности ПК-1.7. 3-19 Знает основные метрики и аналитические срезы системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения</p>

<p style="text-align: center;">Н/01.7 Разработка системы стратегического управления персоналом</p>	<p style="text-align: center;">ПК-2</p>	<p style="text-align: center;">Способен разрабатывать систему стратегического управления персоналом</p>	<p style="text-align: center;">ПК-2.3</p>	<p style="text-align: center;">Формирует корпоративную культуру и социальную политику, систему мотивации, эффективности, оценки и развития персонала</p>	<p>ПК-2.3. 3-14 Знает основы управления социальным развитием организации ПК-2.3. У-3 Умеет применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой ПК-2.3. У-8 Умеет разрабатывать корпоративные социальные программы ПК-2.3. У-13 Умеет организовывать и проводить мероприятия с персоналом в соответствии с корпоративной социальной политикой</p>
--	---	---	---	--	--

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины:

2,00 з.е., 72 ак.час.

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 8 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 8 ак.час на лекции и 20 ак.час на практические занятия. 52 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.В.08. Управление организационной культурой реализуется во 2-м семестре 1-го курса после изучения дисциплин:

Управление кадровым потенциалом и человеческим капиталом организации;

Современные тенденции управления персоналом.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	В С Е Г О	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий								Самостоятельная работа				
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)		СРкр	СРэк	СР		
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк					К
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Т.1.	Архитектура организационной культуры: модели диагностики и цифровая аудитория	17	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	13	Опрос, тестирование
Т.2.	Резилентность культуры в условиях трансформации: слияния, кризисы и гибридный формат	17	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	13	Доклад, тестирование
Т.3.	Психологические контракты и неформальные субкультуры:	17	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	13	Доклад, тестирование

	управление сопротивлением													
Т.4.	HR как драйвер культуры: метрики, ROI культуры и поведенческий аудит	17	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	13	Опрос, тестирование
Промежуточная аттестация		4	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	Зачет
Итого		72	8	0	0	8	0	0	0	4	0	0	52	

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Архитектура организационной культуры: модели диагностики и цифровая аудитория

Раскрывает: ПК-1.7. 3-6+ПК-2.3. У-3 (знает методы управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности, методы обеспечения кадровой безопасности, умеет применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой).

Содержание: В рамках темы рассматриваются фундаментальные и современные модели типологии организационной культуры: рамочная конкурирующих ценностей (К. Камерон и Р. Куинн), модель Г. Хофстеде, концепции Ф. Тромпенаарса и Ч. Хэмпден-Тернера. Особое внимание уделяется методам диагностики — от стандартизированных опросников (OCAI) до использования технологий интеллектуального анализа данных (Big Data). Магистры изучат, как анализировать тексты внутренних коммуникаций (чаты, отзывы на платформах типа Glassdoor, посты в корпоративном блоге) для выявления реально действующих, а не декларируемых норм. Итогом освоения темы становится умение строить «культурную карту» организации, используя смешанную стратегию (количественные и качественные методы)..

Тема 2. Резилентность культуры в условиях трансформации: слияния, кризисы и гибридный формат

Раскрывает: ПК-1.7. 3-19+ПК-2.3. У-8 (знает основные метрики и аналитические срезы системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения, умеет разрабатывать корпоративные социальные программы).

Содержание: Тема посвящена управлению организационной культурой в условиях высокой неопределенности и турбулентности. Анализируются феномены культурной эрозии и культурного шока при слияниях и поглощениях (M&A). Рассматриваются технологии проведения «культурного due diligence» (оценки совместимости культур) и методы пост-интеграционной гармонизации. Отдельный блок — влияние перехода на удаленный и гибридный форматы работы: риски ослабления доверия, атомизации коллектива и потери чувства принадлежности. Магистры изучают кейсы реинжиниринга корпоративных ценностей в период кризиса (пандемия, санкции, реорганизация) и осваивают инструменты поддержания культурной устойчивости без жесткого физического контроля..

Тема 3. Психологические контракты и неформальные субкультуры: управление сопротивлением

Раскрывает: ПК-2.3. 3-14+ ПК-2.3. У-13 (знает основы управления социальным развитием организации, умеет организовывать и проводить мероприятия с персоналом в соответствии с корпоративной социальной политикой).

Содержание: В центре темы — неформальный слой организационной культуры: субкультуры профессиональных и возрастных групп, негласные правила, психологические контракты. Рассматривается, как нарушение ожиданий сотрудников (психологического контракта) порождает деструктивные формы поведения (саботаж, абсентеизм, «тихое увольнение»). Магистры учатся выявлять и легитимировать субкультуры (например, ИТ-специалистов, производственного персонала, удаленных команд) как ресурс или барьер для изменений. Особое внимание уделяется технологиям фасилитации диалога между субкультурами и методам работы с пассивным сопротивлением без силового подавления. Тема также включает анализ современных концепций «culture hacking» — мягкого изменения культурных паттернов через точечные вмешательства..

Тема 4. HR как драйвер культуры: метрики, ROI культуры и поведенческий аудит

Раскрывает: ПК-2.3. 3-14+ ПК-2.3. У-13 (знает основы управления социальным развитием организации, умеет организовывать и проводить мероприятия с персоналом в соответствии с корпоративной социальной политикой).

Содержание: Тема формирует практико-ориентированный взгляд на роль HR-службы в трансляции и укреплении желаемой культуры. Рассматриваются способы операционализации культуры — превращения абстрактных ценностей в конкретные поведенческие индикаторы (компетенции, ключевые события, ритуалы). Магистры изучают систему метрик: индекс культурного здоровья (CHI), культурный eNPS, коэффициент согласованности действий с ценностями. Отдельный блок — расчет экономической эффективности инвестиций в культуру (ROI культуры): связь культуры с показателями текучести, производительности, инновационной активностью и безопасностью труда. Практическая часть посвящена проектированию HR-циклов (рекрутинг, адаптация, оценка, развитие, выход сотрудника) как инструментов масштабирования культуры, включая разработку поведенческих чек-листов для интервьюеров и exit-опросников.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине *Б1.В.08. Управление организационной культурой* входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа – это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В). 	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4). 	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г). 	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

		<p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</p> <p>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</p>	
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</p> <p>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</p>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>
<p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p>	<p>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</p> <p>2. Продумать логику и полноту ответа.</p> <p>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</p> <p>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</p>	<p>Ответ считается верным:</p> <p>1. Отсутствие фактических ошибок.</p> <p>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</p> <p>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</p> <p>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</p>

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
90-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
80-89	Хорошо		B	P/ Passed
75-79			C	P/ Passed
70-74	Удовлетворительно		B	P/ Passed
60-69			E	P/ Passed
0-59	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
100 баллов	100 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины *Б1.В.08. Управление организационной культурой* используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

доклад, опрос, тестирование, ситуационные задания, контрольные задания.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Тема 1. Архитектура организационной культуры: модели диагностики и цифровая аудитория. Раскрывает ПК-1.7. ПК-2.3

Тестовы задания:

Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой уровень организационной культуры по модели Э. Шейна включает в себя видимые артефакты (дизайн офиса, дресс-код, ритуалы, язык)?

Варианты ответов:

1. Базовые предположения
2. Провозглашаемые ценности
3. Поверхностный (артефакты)
4. Глубинный (ментальные модели)

Какая диагностическая методика позволяет визуализировать организационную культуру в виде профиля по четырем квадрантам (клановый, адхократический, рыночный, иерархический)?

Варианты ответов:

1. SWOT-анализ
2. Методика OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument)
3. PESTEL-анализ
4. Метод критических инцидентов

Тест 2.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие из перечисленных источников данных относятся к «цифровому следу», который может быть использован для диагностики организационной культуры? (Выберите все верные варианты)

Варианты ответов:

1. Тексты постов в корпоративном блоге и внутренних чатах (Slack, Teams, Telegram)
2. Логи электронной переписки с метаданными (время отправки, частота ответов, длина сообщений)
3. Официальные приказы и распоряжения генерального директора
4. Анонимные отзывы сотрудников на внешних платформах (Dream Job, «Голос»)

5. Данные видеонаблюдения за перемещениями сотрудников в офисе (при условии согласия)

Какие из перечисленных измерений используются в модели организационной культуры Г. Хофстеде применительно к уровню организации? (Выберите все верные варианты)

Варианты ответов:

1. Дистанция власти
2. Индивидуализм vs коллективизм
3. Температура организационного климата (холодный/теплый)
4. Избегание неопределенности
5. Степень формализации документооборота.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности.

Расположите этапы проведения смешанной диагностики организационной культуры в правильном порядке (от начала к завершению).

Элементы для упорядочивания:

- А) Количественный опрос по модели ОСАІ для определения доминирующего типа культуры
- Б) Выдвижение гипотез о наличии субкультур и культурных разрывов
- В) Тематическое моделирование текстов внутренних коммуникаций (Big Data анализ)
- Г) Глубинные интервью с представителями выделенных групп для валидации результатов
- Д) Построение итоговой культурной карты с зонами согласования и рассогласования

Установите последовательность применения диагностических методов от наименее затратных (быстрых, скрининговых) к наиболее глубоким и ресурсоемким.

Элементы для упорядочивания:

- А) Этнографическое наблюдение и включенное исследование (недели в офисе)
- Б) Экспресс-опрос (5-10 вопросов)
- В) Полноценный ОСАІ-опрос с обратной связью по подразделениям
- Г) Анализ существующих документов (кодекс этики, приказы, посты в соцсетях компании)

Д) Качественный анализ цифровых следов (чаты, переписка) с помощью скриптов

Тема 2. Резилентность культуры в условиях трансформации: слияния, кризисы и гибридный формат. Раскрывает ПК-1.7., ПК-2.3.

Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что из перечисленного является наиболее критичным риском для организационной культуры при слиянии двух компаний с несовместимыми ценностями?

Варианты ответов:

1. Увеличение бюджета на внутренние коммуникации
2. Феномен «культурного шока» и рост текучести ключевых сотрудников
3. Необходимость переименования объединенной компании
4. Сокращение численности отдела маркетинга

Какой термин обозначает способность организационной культуры сохранять свои ядерные характеристики и быстро восстанавливаться после дестабилизирующих воздействий (кризис, массовый уход сотрудников, скандал)?

Варианты ответов:

1. Адаптивность
2. Инновационность
3. Культурная резилентность (устойчивость)
4. Культурная архаика

Тест 2.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие инструменты могут быть использованы для сохранения культурной целостности при переходе на полностью удаленный или гибридный формат

работы? (Выберите все верные варианты)

Варианты ответов:

1. Регулярные виртуальные «кофе-брейки» и неформальные встречи (watercooler talks)
2. Цифровые ритуалы и традиции (онлайн-челленджи, виртуальные доски признания)
3. Усиление формального контроля за временем начала и окончания работы (почасовой трекинг)
4. Трансляция ценностей через видеообращения топ-менеджеров и лидеров мнений
5. Полная отмена всех корпоративных встреч для повышения продуктивности

Какие фазы обычно выделяют в процессе культурной интеграции при слиянии и поглощении (M&A)? (Выберите все верные варианты)

Варианты ответов:

1. Фаза культурного шока и дезориентации
2. Фаза агрессивного доминирования культуры покупателя
3. Фаза формального объединения документов (юридическая)
4. Фаза экспериментирования и поиска новых гибридных норм
5. Фаза интеграции и стабилизации новой общей культуры

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности.

Расположите в правильном порядке этапы управления культурной интеграцией при слиянии двух компаний.

Элементы для упорядочивания:

- А) Оценка совместимости культур (культурный due diligence) до закрытия сделки
- Б) Коммуникация результатов оценки и плана интеграции ключевым стейкхолдерам
- В) Проведение совместных ритуалов и проектов для формирования «общей идентичности»
- Г) Выявление «красных линий» — принципов, которые нельзя нарушать ни при каких обстоятельствах
- Д) Мониторинг культурных индикаторов через 6-9 месяцев после слияния

Установите последовательность действий HR-службы при реинжиниринге культуры в условиях острого кризиса (например, падение выручки на 40%).

Элементы для упорядочивания:

- А) Коммуникация топ-менеджментом честных причин кризиса и приоритетов компании
- Б) Пересмотр поведенческих норм (отказ от избыточных согласований, ускорение решений)
- В) Замер культурного климата (краткий опрос: тревога vs сплоченность)
- Г) Массовое обучение всех сотрудников долгосрочным стратегическим ценностям
- Д) Запуск «антикризисных ритуалов» (еженедельные открытые сессии вопросов-ответов)

Тема 3. Психологические контракты и неформальные субкультуры: управление сопротивлением. Раскрывает ПК-2.3.

Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности.

Что из перечисленного является классическим признаком нарушения психологического контракта со стороны работодателя?

Варианты ответов:

1. Ежегодная индексация заработной платы в соответствии с трудовым договором
2. Ожидание сотрудником возможности удаленной работы не закреплено нигде, но ранее это практиковалось, а затем было отменено без объяснений
3. Проведение планового ежегодного обучения за счет компании
4. Выплата премии по результатам года, предусмотренной положением об оплате труда

Какой метод управления сопротивлением предполагает точечные неинвазивные изменения в культурной среде, которые подталкивают сотрудников к желаемому поведению без прямого принуждения?

Варианты ответов:

1. Форсированная унификация правил
2. Кадровые чистки (увольнение несогласных)

3. Культурный хакинг (culture hacking)
4. Аутсорсинг подразделения с сопротивляющейся субкультурой

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие поведенческие проявления могут сигнализировать о нарушении психологического контракта на ранней стадии (до открытого конфликта или увольнения)? (Выберите все верные варианты)

Варианты ответов:

1. Снижение дискреционных усилий (сотрудник делает ровно то, что прописано, и не более)
2. Демонстративная сверхурочная работа без жалоб
3. Циничные шутки и сарказм в адрес компании в неформальной переписке
4. Рост просьб о переводе в другое подразделение
5. Ежегодная премия «Лучший сотрудник месяца»

Какие методы фасилитации диалога между конфликтующими субкультурами (например, «продажники» и «ИТ-специалисты») являются наиболее эффективными? (Выберите все верные варианты)

Варианты ответов:

1. Назначение представителей каждой субкультуры ответственными за совместный проект с общим KPI
2. Проведение закрытых собраний каждой субкультуры по отдельности для выработки обиды на другую сторону
3. Создание «перекрестных» обучающих сессий, где каждая субкультура учит другую своим терминам и контексту
4. Публичное признание ценности различий со стороны генерального директора
5. Перевод всех конфликтующих сотрудников в разные здания

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности.

Расположите этапы управления психологическим контрактом в цикле «найм — адаптация — зрелая работа».

Элементы для упорядочивания:

- А) Реалистичное описание вакансии (Realistic Job Preview) — честное информирование о минусах
- Б) Мониторинг выполненных и нарушенных ожиданий через пульс-опросы
- В) Соблюдение обещанного в период адаптации (наставничество, гибкий график, бонусы)
- Г) Прозрачная коммуникация при неизбежных изменениях контракта (реструктуризация, отмена льгот)
- Д) Актуализация контракта при смене роли сотрудника (повышение, перевод)

Установите последовательность действий HR-аналитика при работе с пассивным сопротивлением, основанном на неформальных субкультурных нормах.

Элементы для упорядочивания:

- А) Идентификация скрытых лидеров сопротивления и их мотивов (интервью, социальные сети)
- Б) Кооптация лидеров сопротивления в проектную группу по изменению
- В) Обнаружение паттерна «мы всегда так делали» — неформального правила, блокирующего изменения
- Г) Точечная замена одного невыгодного неформального правила на другое (культурный хакинг)
- Д) Картографирование субкультур и их зон влияния (социометрия, анализ коммуникаций)

Тема 1.4. HR как драйвер культуры: метрики, ROI культуры и поведенческий аудит. Раскрывает ПК-2.3.

Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности.

Какая метрика напрямую измеряет готовность сотрудников рекомендовать компанию именно с точки зрения соответствия заявленным ценностям, а не общего удовлетворения?

Варианты ответов:

1. Общий eNPS (Employee Net Promoter Score)

2. Культурный eNPS («Насколько я рекомендую компанию как место, где живут заявленные ценности?»)
3. Индекс текучести кадров (Turnover Rate)
4. Коэффициент абсентеизма

Что из перечисленного является наиболее корректным способом расчета ROI культуры (Return on Culture)?

Варианты ответов:

1. (Бюджет на мероприятия по развитию культуры) / (Количество сотрудников)
2. (Экономический эффект от снижения текучести + роста производительности, связанных с культурой) / (Инвестиции в развитие культуры)
3. (Средняя зарплата по рынку) / (Средняя зарплата в компании)
4. (Число проведенных тренингов по ценностям) x (Число участников)

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие HR-процессы должны быть перепроектированы в первую очередь для масштабирования желаемой организационной культуры? (Выберите все верные варианты)

Варианты ответов:

1. Подбор и отбор персонала (включение ценностного интервью)
2. Онбординг (адаптация с погружением в культурные ритуалы)
3. Расчет отпускных выплат
4. Оценка эффективности (включение поведенческих индикаторов ценностей в KPI)
5. Выход сотрудника (exit-интервью с культурным блоком)

Какие показатели могут быть использованы в сбалансированной системе метрик культурного здоровья (Cultural Health Index)? (Выберите все верные варианты)

Варианты ответов:

1. Индекс инклюзивности (разница в вовлеченности между разными демографическими группами)
2. Коэффициент согласованности действий с ценностями (результаты 360-градусной оценки)
3. Температура воздуха в офисе в зимний период

4. Частота дисциплинарных взысканий, связанных с нарушением ценностей
5. Доля спонтанных позитивных упоминаний ценностей во внутренних чатах

Тест 3.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности.

Расположите этапы внедрения поведенческого аудита культуры в цикл ежегодной оценки персонала.

Элементы для упорядочивания:

- А) Разработка поведенческих чек-листов по каждой корпоративной ценности (по 3-5 индикаторов)
- Б) Проведение 360-градусной оценки с блоком «культурные компетенции»
- В) Анализ разрывов между декларируемыми ценностями и реальным поведением по подразделениям
- Г) Обучение руководителей и коллег навыкам обратной связи по поведенческим индикаторам
- Д) Корректировка индивидуальных планов развития с акцентом на слабые культурные паттерны

Установите последовательность этапов расчета ROI культуры на примере снижения добровольной текучести.

Элементы для упорядочивания:

- А) Экономия затрат на найм и адаптацию (умножить на количество предотвращенных увольнений)
- Б) Замер текучести до и после вмешательства в культуру (например, внедрение практик признания)
- В) Выделение «культурной» составляющей в снижении текучести (исключение влияния рыночных факторов)
- Г) Выявление корреляции между низкой вовлеченностью, уходом сотрудников и конкретными культурными дефицитами
- Д) Отнесение полученной экономии к расходам на культурные изменения ($ROI = \text{экономия} / \text{инвестиции}$)

5.3. Каждый раздел дисциплины завершается контрольной точкой (далее – КТ). Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ

составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	10
КТ 2	100	0,1	10
Итого:	x	0,2	20

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ x Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ – 1 (Темы 1-4)

Ситуационные задания

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Задание 1

АО «Фьюжн Банк» — российский цифровой банк, основанный в 2016 году. Штат — 2500 человек. Банк позиционируется как FinTech-компания с культурой «стартапа»: открытые офисы-лофты, плоская иерархия, право на ошибку, командировки по согласованию в чате, релизы в прод по пятницам.

В 2022–2024 годах банк провёл агрессивное масштабирование:

Приобрёл региональный «Традиция Банк» (1000 сотрудников, 40 отделений, возраст среднего сотрудника — 48 лет, иерархическая культура, строгие регламенты ЦБ).

Донял 500 специалистов из крупных корпораций (Сбер, Тинькофф, ВТБ) в блоки рисков, комплаенса и бэк-офиса.

Открыл тех-хаб в Казани (200 разработчиков) с полной удалёнкой.

Текущая ситуация (2025 год)

Культурные противоречия:

Старожилы (2016–2020) жалуются: «Мы превратились в бюрократическую машину. Раньше можно было запустить фичу за день, теперь неделю согласовываем с комплаенсом».

Новички из «Традиция Банка» чувствуют себя изгоями: «Здесь нет правил. Никто не знает, кому подчиняться. Насмеваются над нашими отчётами. Мы боимся ошибок, а нас называют тормозами».

Комплаенс-подразделение (бывшие корпораты) блокирует 40% инициатив старожилов, ссылаясь на регуляторные риски. Конфликты доходят до еженедельных «разборок» на оперативках.

Казанский тех-хаб живёт своей жизнью: используют свои инструменты, игнорируют корпоративный мессенджер, не участвуют в общих митингах. Показатели продуктивности у них выше, но знания не передаются в Москву.

HR-департамент провёл опрос вовлечённости (eNPS = -12). Комментарий типичного сотрудника: «Непонятно, какая культура настоящая. На словах — свобода. На деле — хаос и штрафы».

Бизнес-последствия:

Выросла текучесть ключевых разработчиков (старая гвардия) — 35% за 2025 год.

Срок вывода новых продуктов увеличился с 2 недель до 3 месяцев.

Регулятор ЦБ вынес предписание из-за нарушений в отчётности, связанных с «излишней гибкостью» процессов.

СЕО поставил задачу HR-директору: «За 9 месяцев создать единую организационную культуру, которая сохранит скорость стартапа, но обеспечит комплаенс-дисциплину. И да, к 2026 году мы должны войти в топ-3 работодателей в FinTech».

Роль обучающегося (магистра)

Вы — приглашённый эксперт по управлению организационной культурой. Вам предстоит ответить на серию вопросов, каждый из которых относится к одной из четырёх тем дисциплины. Ответы должны быть обоснованными, практико-ориентированными и опираться на теоретические модели.

Задания к кейсу:

1. (Тема 1). Используя рамочную модель конкурирующих ценностей (Каммерон – Куинн, OCAI), определите:

Какой тип культуры доминировал во «Фьюжн Банке» на старте (2016 г.)?

Какой тип культуры привнесли сотрудники из присоединённого «Традиция Банка»?

Какие субкультуры сформировались в организации к 2025 году?

Дополнительно: предложите два цифровых метода (Big Data / анализ цифрового следа) для верификации вашего диагноза без проведения массовых опросов. Поясните, какие именно данные (чаты, логи, тикеты) и какие алгоритмические подходы (например, тематическое моделирование) вы бы использовали.

2. (Тема 2). Опишите три основных риска культурной резилентности (устойчивости), которые возникли во «Фьюжн Банке» после слияния с «Традиция Банком» и масштабирования. Для каждого риска предложите

конкретное антикризисное вмешательство, направленное на сохранение культурной целостности.

Дополнительно: оцените, как удалённый формат казанского тех-хаба влияет на общую культурную устойчивость. Назовите один ритуал или практику, которые могут соединить удалённую команду с корпоративным центром без потери их уникальной продуктивности.

3. (Тема 3). В описанной ситуации выделите две конфликтующие субкультуры (помимо очевидных «старожилы vs новички из банка»). Для каждой субкультуры:

Сформулируйте ключевое негласное правило (норму), которое мешает интеграции.

Определите одно нарушение психологического контракта со стороны работодателя по отношению к этой субкультуре.

Дополнительно: предложите метод фасилитации диалога между комплаенс-подразделением и командой разработки (старая гвардия). Метод должен быть некарательным и не предполагать увольнений.

4. (Тема 4). Разработайте систему из трёх ключевых метрик Cultural Health Index для «Фьюжн Банка», которые:

Измеряют прогресс в сторону единой культуры (скорость стартапа + комплаенс-дисциплина).

Позволяют рассчитать ROI культуры за 9 месяцев (качественно или количественно).

Для каждой метрики укажите:

Что именно измеряет (операционализация).

Периодичность сбора.

Желаемый целевой показатель через 9 месяцев (от текущего состояния).

Дополнительно: опишите одно изменение в процессе онбординга (адаптации), которое поможет встроить новую культуру в поведение всех новых сотрудников (и из «Традиция Банка», и из внешнего найма).

Задание 2

ОБЩИЙ КЕЙС: «Культурный кризис в группе компаний «ТехноИнтеграция»
Описание компании

ГК «ТехноИнтеграция» — российская компания, работающая на рынке промышленной автоматизации и ИТ-решений для заводов. Основана в 2005 году. Штат — 1200 человек. Структура:

Заводское подразделение (500 чел.) — инженеры, технологи, производственный персонал. Локализовано в старом индустриальном городе.

ИТ-подразделение (400 чел.) — разработчики, DevOps, аналитики данных. Офис в Москве, гибридный режим.

Отдел продаж и внедрения (300 чел.) — региональные менеджеры, работающие у клиентов по всей РФ.

Компания 15 лет культивировала иерархическую культуру: строгая вертикаль, письменные согласования, приоритет стажа перед результатом. Лозунг: «Надёжность через порядок».

Триггер изменений (2024–2025)

Руководство решило выйти на IPO через 2 года. Консультанты заявили, что текущая культура убивает инновации и замедляет рост. Новый CEO (выходец из западной IT-корпорации) объявил стратегию 2027: переход к адхократической культуре (гибкость, эксперименты, скорость решений, риск).

Были запущены изменения:

Упразднили 3 уровня согласований.

Ввели «свободную пятницу» для проектов с низкой формализацией.

Объявили KPI по количеству запущенных инициатив снизу.

Заменили половину линейных руководителей на молодых MBA.

Наступившие последствия (к началу 2026 года)

Добровольная текучесть выросла с 12% до 27% годовых. Уходят опытные инженеры и старые менеджеры (15+ лет в компании) с фразой «Здесь больше нет понятного порядка».

Заводское подразделение саботирует изменения: цеха работают по старым регламентам, новые KPI формально отчитываются, но реально не выполняются.

ИТ-команда раскололась: одни восприняли свободу как разрешение делать всё что угодно (упала дисциплина сдачи кода), другие — ушли в микро-менеджмент внутри команд.

Отдел продаж жалуется: «Обещают гибкость, но система бонусов не поменялась, штрафуют за те же ошибки, а отчётов стали требовать даже больше».

HR-директор провёл экспресс-опрос и выяснил: 68% сотрудников считают, что «настоящие ценности не изменились, только вывески поменяли». Индекс культурного здоровья упал до 34 баллов из 100.

При этом компания не отказывается от IPO. CEO требует от HR-директора за 6 месяцев разработать и внедрить программу управления организационной культурой, которая:

остановит падение вовлечённости и текучесть;

вернёт доверие между субкультурами;

свяжет изменения с бизнес-результатом;

позволит измерить ROI культурных инвестиций.

Задания к кейсу:

1. (Тема 1). Определите, какой тип организационной культуры был доминирующим в ГК «ТехноИнтеграция» до изменений и какой тип насаждается новым СЕО. Обоснуйте ответ конкретными признаками из кейса.

2. (Тема2). Назовите три конкретных фактора из кейса, которые разрушают культурную устойчивость компании. Для каждого фактора поясните механизм его негативного влияния (например, «замена половины линейных руководителей на молодых МВА без стажа в компании → потеря носителей неформальных правил и разрыв психологической связи с подчинёнными»).

3. (Тема3). Для двух любых субкультур (например, заводской и ИТ) сформулируйте:

– Одно ключевое негласное правило (норму), которое нарушается нововведениями.

– Одно нарушение психологического контракта со стороны работодателя (что обещали негласно ранее и что изменилось).

4. (Тема 4). Как HR-департамент может рассчитать ROI культуры для данного кейса за 6 месяцев? Приведите условный числовой пример (с обоснованием допущений), связав снижение текучести с экономией на найме и адаптации, а также возможный рост производительности.

Тестовые задания

С одним правильным ответом

Какое из перечисленных определений наиболее полно и точно отражает понятие «организационная культура» в современном управленческом дискурсе?

Варианты ответов:

1. Совокупность формальных правил, должностных инструкций и регламентов, принятых в организации.
2. Система материального и нематериального стимулирования сотрудников, принятая в компании.
3. Совокупность базовых предположений, ценностей, норм и артефактов, разделяемых членами организации и определяющих их поведение, восприятие и мышление.
4. Степень удовлетворённости сотрудников условиями труда и заработной платой.

С несколькими правильными ответами

Какие из перечисленных методов и инструментов могут быть использованы для диагностики организационной культуры? (Выберите все верные варианты)

Варианты ответов:

1. Опросник OSAI (Каммерон – Куинн)
2. Анализ цифрового следа (тексты чатов, логи переписки)
3. Балансовый отчёт компании (бухгалтерский баланс)

4. Глубинные интервью с носителями субкультур
5. Измерение температуры воздуха в офисе
6. Тематическое моделирование exit-интервью

На установление последовательности

Расположите этапы управления организационной культурой в процессе стратегических изменений в правильном хронологическом порядке (от первого к последнему).

Элементы для упорядочивания:

- А) Мониторинг культурных индикаторов и корректировка вмешательств
- Б) Диагностика текущей культуры (количественная и качественная)
- В) Внедрение пилотных изменений в отдельных подразделениях
- Г) Определение целевого (желаемого) профиля культуры в соответствии со стратегией
- Д) Масштабирование успешных практик на всю организацию
- Е) Разработка программы культурных вмешательств (HR-процессы, коммуникации, ритуалы)

На установление соответствия

Установите соответствие между типом организационной культуры по модели Камерона – Куинн (OCAI) и его ключевыми характеристиками.

К каждой позиции из первого столбца подберите соответствующую позицию из второго столбца.

Тип культуры	Характеристики
1. Клановый (Clan)	А. Ориентация на результат, выполнение задач, конкурентоспособность, агрессивная стратегия
2. Адхократический (Adhocracy)	Б. Стабильность, предсказуемость, формальные правила и процедуры, чёткая вертикаль
3. Рыночный (Market)	В. Гибкость, инновации, творчество, принятие риска, предпринимательство
4. Иерархический (Hierarchy)	Г. Дружелюбие, командная работа, наставничество, лояльность, традиции, внутренний фокус

С открытым ответом / задание на дополнение (вид «верно/неверно» с обоснованием)

Задание 1

Утверждение:

Опишите механизм влияния нарушения психологического контракта на организационную культуру. В ответе обязательно раскройте следующие аспекты:

1. Что такое психологический контракт и чем он отличается от формального трудового договора.
2. Приведите один конкретный пример нарушения психологического контракта со стороны работодателя (из реальной или гипотетической практики).
3. Объясните, как это нарушение может привести к трём последовательным негативным последствиям для организационной культуры (например, от изменения поведения отдельных сотрудников до деформации ценностей на уровне всей организации).
4. Предложите один способ диагностики нарушенных психологических контрактов в коллективе.

Ожидаемый формат ответа: развёрнутый текст (5–10 предложений), демонстрирующий понимание причинно-следственных связей между психологическим контрактом и культурой.

Критерии оценки (для преподавателя):

- Корректность определения психологического контракта (1 балл).
- Реалистичность примера (1 балл).
- Логичность и полнота описания трёх последствий (3 балла).
- Практическая применимость метода диагностики (1 балл).

Задание 2

Утверждение:

«Если HR-департамент разработал и внедрил новый корпоративный кодекс ценностей, провёл обучение всех сотрудников и развесил плакаты с новыми ценностями в офисе, то можно считать, что организационная культура компании успешно изменена в соответствии с этими ценностями».

Задание:

1. Определите, является ли данное утверждение верным или неверным.
2. Обоснуйте свой ответ в 3–5 предложениях, опираясь на теоретические модели (например, модель уровней культуры Э. Шейна, различие между декларируемыми и реальными ценностями, роль поведенческих паттернов и неформальных норм).
3. Приведите один пример из практики (реальной или гипотетической), подтверждающий вашу позицию.

Доклад

Примерная тематика докладов в рамках КТ 1

1. Сравнительный анализ моделей организационной культуры: Камерон-Куинн vs Хофстеде vs Шейн (Тема 1.1. Владение классическими и

современными моделями диагностики, умение выбирать инструмент под задачу, применение цифровых методов анализа (Big Data), интерпретация культурных разрывов).

2. Цифровая аудитория культуры: анализ внутренних коммуникаций как метод диагностики (Тема 1.1. Владение классическими и современными моделями диагностики, умение выбирать инструмент под задачу, применение цифровых методов анализа (Big Data), интерпретация культурных разрывов.)

3. Феномен культурной резилентности: определение, факторы, индикаторы (Тема 1.2. Понимание факторов, влияющих на устойчивость культуры, умение проектировать антикризисные вмешательства, работа с культурными рисками в М&А, управление культурой в удалённом/гибридном формате.)

4. Культурный шок и культурная эрозия при слияниях и поглощениях (Тема 1.2. Понимание факторов, влияющих на устойчивость культуры, умение проектировать антикризисные вмешательства, работа с культурными рисками в М&А, управление культурой в удалённом/гибридном формате.)

5. Психологический контракт: структура, виды, динамика нарушений (Тема 1.3. Понимание природы психологического контракта и неформальных норм, методы выявления и работы с субкультурами, фасилитация диалога, культурный хакинг, управление сопротивлением без насилия.)

6. Неформальные нормы и правила в организации: методы выявления (Тема 1.3. Понимание природы психологического контракта и неформальных норм, методы выявления и работы с субкультурами, фасилитация диалога, культурный хакинг, управление сопротивлением без насилия.)

7. Поведенческий аудит культуры: от ценностей к индикаторам (Тема 1.4. Разработка системы метрик культурного здоровья, расчет ROI культуры, проектирование поведенческого аудита, интеграция культуры в HR-процессы (от подбора до выхода), обоснование бизнес-ценности культуры.)

8. Интеграция культурных компетенций в систему подбора и отбора (Тема 1.4. Разработка системы метрик культурного здоровья, расчет ROI культуры, проектирование поведенческого аудита, интеграция культуры в HR-процессы (от подбора до выхода), обоснование бизнес-ценности культуры.)

9. Модели культурной интеграции при слиянии: ассимиляция, сепарация, интеграция, маргинализация (Темы 1.2. Понимание факторов, влияющих на устойчивость культуры, умение проектировать антикризисные вмешательства, работа с культурными рисками в М&А, управление культурой в удалённом/гибридном формате.)

10. Субкультуры в организации: типология и динамика взаимодействия (Темы 1.3. Понимание природы психологического контракта и неформальных норм, методы выявления и работы с субкультурами, фасилитация диалога, культурный хакинг, управление сопротивлением без насилия.)

Методические рекомендации по подготовке доклада

Подготовка доклада развивает исследовательские навыки, расширяет кругозор и учит критически оценивать информацию. При работе над докладом по указанной теме необходимо составить план и отобрать ключевые источники.

Изучая их, студент систематизирует полученные данные, формулирует выводы и обобщения.

Такая деятельность требует высокой степени самостоятельности и серьёзной интеллектуальной работы. Наибольшую пользу она принесёт при соблюдении следующих этапов:

ознакомление с основными научными трудами по теме (список рекомендует преподаватель);

анализ изученного материала, выделение наиболее важных фактов, точек зрения учёных и научных положений;

обобщение и логическое выстраивание материала (например, в виде развёрнутого плана);

написание текста доклада в научном стиле.

Структура доклада традиционно включает три части: введение, основную часть и заключение.

Во введении обозначают тему, показывают её связь с другими вопросами или место среди смежных проблем, кратко характеризуют использованные источники.

Основная часть строится логично и последовательно, в ней полностью раскрывается тема.

В заключении подводят итоги, формулируют выводы, подчёркивают значимость рассмотренной проблемы.

Опрос по темам 1.1-1.4

1. В компании, где вы работаете консультантом, произошло слияние двух отделов: «традиционного» (с иерархической культурой, 20+ лет истории) и «инновационного» (с адхократической культурой, молодые сотрудники). Руководство просит провести диагностику культуры, чтобы понять зоны конфликта. Какую модель (или комбинацию моделей) вы выберете для диагностики? Обоснуйте выбор, опишите этапы диагностики и какие результаты вы ожидаете получить по каждому этапу.

(Тема 1 – Способность выбирать и применять диагностические модели для анализа организационной культуры)

2. HR-директор жалуется, что традиционные анонимные опросники (OCAI, eNPS) дают социально желаемые ответы: сотрудники пишут «всё хорошо», но текучесть растёт. Предложите два **цифровых метода** диагностики реальной культуры (без проведения новых опросов). Для каждого метода опишите: какие данные анализируются, какой инструмент/алгоритм используется, какой культурный паттерн можно выявить.

(Тема 1 – Умение применять цифровые методы диагностики культуры (Big Data)).

3. Производственная компания (1000 сотрудников, средний возраст 48 лет) резко перешла на гибридный формат работы. Через 6 месяцев: выросла текучесть среди опытных сотрудников, упала дисциплина, цеха саботируют новые цифровые системы. Назовите **три конкретных фактора**, которые снизили культурную резилентность компании. Для каждого фактора

предложите **одно вмешательство** в первые 30 дней.

(Тема 2 – Способность анализировать факторы, снижающие культурную устойчивость, и предлагать меры по её повышению.)

4. Какое из перечисленных действий является **наиболее эффективным** для снижения культурного шока при слиянии двух компаний с разными культурами в первые 90 дней после объявления сделки?

(Тема 2 – Понимание феномена культурного шока и методов его смягчения при слияниях.)

5. В компании много лет существовала негласная практика: если сотрудник задерживался допоздна, на следующий день он мог прийти позже без отметки в табеле. Новый HR-директор отменил эту практику приказом, не объясняя причин, и ввёл строгий контроль времени прихода. Через месяц: сотрудники начали уходить ровно в 18:00, не доделывая срочные задачи, выросла напряжённость. Опишите, какое нарушение психологического контракта произошло. Предложите **конкретный алгоритм восстановления контракта** (из 3–5 шагов).

(Тема 3 – Умение выявлять нарушения психологического контракта и предлагать методы восстановления)

6. В ИТ-компании с декларируемой ценностью «открытость и обратная связь» существует негласное правило: нельзя критиковать идеи старшего разработчика публично, иначе «будешь изгоем». Вы – HR-директор. Предложите **метод культурного хакинга** (точечного неинвазивного изменения), который поможет ослабить эту норму без прямого конфликта. Опишите, какое именно изменение вы внедрите, почему оно может сработать и как вы измерите эффект.

(Тема 3 – Способность идентифицировать неформальные нормы и работать с субкультурным сопротивлением)

7. Какой метод является **наиболее эффективным** для выявления негласных (неформальных) правил, которые реально регулируют поведение сотрудников, но отсутствуют в официальных документах?

(Тема 3 – Понимание природы неформальных норм и методов их выявления.)

8. CEO требует от вас, HR-директора, доказать, что инвестиции в развитие культуры (обучение руководителей, запуск корпоративного портала, внедрение ценностного интервью) приносят бизнес-результат. Разработайте **систему из трёх метрик Cultural Health Index**, которые вы будете отслеживать в течение 6 месяцев. Для каждой метрики укажите: формулу расчёта (или операционализацию), базовое и целевое значения, предполагаемый вклад в ROI культуры.

(Тема 4 – Способность разрабатывать систему метрик культурного здоровья и оценивать эффективность инвестиций в культуру)

9. В компании есть корпоративная ценность «ответственность за результат», но она никак не операционализирована. Ваша задача – превратить эту абстрактную ценность в **поведенческие индикаторы** для оценки сотрудников в системе 360 градусов. Предложите **3–5 конкретных поведенческих индикаторов** (начинающихся с глаголов: «делает...», «сообщает...», «не перекладывает...»). Для каждого индикатора укажите, из какого источника

можно получить данные (наблюдение, коллеги, руководитель, самооценка).

(Темы 4 – Умение проектировать поведенческий аудит и интегрировать культурные компетенции в HR-процессы)

10. Какие из перечисленных показателей могут быть использованы для **косвенной оценки** экономического эффекта от инвестиций в организационную культуру? (Выберите все верные варианты)

(Тема 4 – HR как драйвер культуры: метрики, ROI культуры и поведенческий аудит)

Каждый вопрос предполагает свободный ответ. Рекомендуемое время на один ответ – 2–3 минуты.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ КАЖДОГО ИЗ ЗАДАНИЙ

Критерии оценивания ситуационных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания

		обучающегося ниже базового уровня.
--	--	------------------------------------

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0-20	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0-20	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0-20	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	100	

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и

	1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Общая оценка по КТ 1 определяется путем нахождения среднего балла по всем заданиям, используемым в контрольной работе.

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (при необходимости).

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (зачет) проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами задач. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей решения задач, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Тема 1. Архитектура организационной культуры: модели диагностики и цифровая аудитория.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1.	Вы приглашены в компанию, где в течение 10 лет доминировала иерархическая культура, а новый CEO объявил о переходе к адхократической культуре. Какие три диагностических метода вы используете, чтобы оценить реальный разрыв между текущей и целевой культурой? Опишите последовательность применения методов и обоснуйте выбор каждого.
2.	HR-директор жалуется: «Мы провели OSAI-опрос, получили красивый профиль, но поведение сотрудников не меняется. Похоже, они отвечали “как надо”, а не как есть». Предложите цифровой метод диагностики (на основе Big Data), который позволит получить объективные данные о реальной культуре. Какие именно данные вы будете анализировать, какой алгоритм примените и как интерпретируете результаты?

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какая модель диагностики организационной культуры позволяет измерить разрыв между фактической и желаемой культурой? <i>Варианты ответов:</i> 1. Модель Г. Хофстеде (культурные измерения) 2. Рамочная конкурирующих ценностей (OSAI, Камерон – Куинн) 3. Трёхуровневая модель Э. Шейна 4. Модель Ф. Тромпенаарса		
2.	Что из перечисленного является артефактом в терминах модели Э. Шейна? <i>Варианты ответов:</i> 1. Убеждение «инициатива наказуема» 2. Провозглашаемая ценность «клиент всегда прав» 3. Открытая планировка офиса с прозрачными стенами кабинетов		

	4. Негласное правило «не перебивать начальника»		
--	---	--	--

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой уровень организационной культуры по модели Э. Шейна включает в себя видимые артефакты (дизайн офиса, дресс-код, ритуалы, язык)?

Варианты ответов:

1. Базовые предположения
2. Провозглашаемые ценности
3. Поверхностный (артефакты)
4. Глубинный (ментальные модели)

Какая диагностическая методика позволяет визуализировать организационную культуру в виде профиля по четырем квадрантам (клановый, адхократический, рыночный, иерархический)?

Варианты ответов:

1. SWOT-анализ
2. Методика OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument)
3. PESTEL-анализ
4. Метод критических инцидентов

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие из перечисленных источников данных относятся к «цифровому следу», который может быть использован для диагностики организационной культуры? (Выберите все верные варианты)

Варианты ответов:

1. Тексты постов в корпоративном блоге и внутренних чатах (Slack, Teams, Telegram)

2. Логи электронной переписки с метаданными (время отправки, частота ответов, длина сообщений)
3. Официальные приказы и распоряжения генерального директора
4. Анонимные отзывы сотрудников на внешних платформах (Dream Job, «Голос»)
5. Данные видеонаблюдения за перемещениями сотрудников в офисе (при условии согласия)

Какие из перечисленных измерений используются в модели организационной культуры Г. Хофстеде применительно к уровню организации? (Выберите **все** верные варианты)

Варианты ответов:

1. Дистанция власти
2. Индивидуализм vs коллективизм
3. Температура организационного климата (холодный/теплый)
4. Избегание неопределенности

Степень формализации документооборота.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности.

Расположите этапы проведения смешанной диагностики организационной культуры в правильном порядке (от начала к завершению).

Элементы для упорядочивания:

- А) Количественный опрос по модели OCAI для определения доминирующего типа культуры
- Б) Выдвижение гипотез о наличии субкультур и культурных разрывов
- В) Тематическое моделирование текстов внутренних коммуникаций (Big Data анализ)
- Г) Глубинные интервью с представителями выделенных групп для валидации результатов
- Д) Построение итоговой культурной карты с зонами согласования и рассогласования

Установите последовательность применения диагностических методов от наименее затратных (быстрых, скрининговых) к наиболее глубоким и ресурсоемким.

Элементы для упорядочивания:

- А) Этнографическое наблюдение и включенное исследование (недели в офисе)
- Б) Экспресс-опрос (5-10 вопросов)

- В) Полноценный OSAI-опрос с обратной связью по подразделениям
- Г) Анализ существующих документов (кодекс этики, приказы, посты в соцсетях компании)
- Д) Качественный анализ цифровых следов (чаты, переписка) с помощью скриптов

Тема 2. Резилентность культуры в условиях трансформации: слияния, кризисы и гибридный формат.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1.	Опишите три этапа культурной интеграции при слиянии двух компаний с разными типами культуры (например, иерархической и адхократической). Для каждого этапа укажите: цель, ключевые действия и типичные риски. Какой из этапов вы считаете самым критическим для сохранения культурной резилентности? Почему?
2.	Компания перевела 60% сотрудников на удалённый режим работы. Через 8 месяцев HR зафиксировал падение вовлечённости, рост конфликтов и снижение спонтанных коммуникаций. Предложите три компенсаторных механизма (ритуала, практики, инструмента), которые помогут восстановить культурную целостность без возврата всех в офис. Для каждого механизма объясните, какой культурный риск он компенсирует.

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	<p>Что из перечисленного является наиболее критичным фактором, снижающим культурную резилентность при слиянии?</p> <p><i>Варианты ответов:</i></p> <p>1. Различия в корпоративных цветах и логотипах</p> <p>2. Увольнение всех руководителей поглощаемой компании в первый месяц без передачи знаний</p>		

	<p>3. Разная частота проведения планерок в двух компаниях</p> <p>4. Отсутствие общей кофейни в объединённом офисе</p>		
2.	<p>Какая стратегия культурной интеграции при слиянии (по модели Берри) с наибольшей вероятностью приведёт к маргинализации обеих культур?</p> <p><i>Варианты ответов:</i></p> <p>1. Ассимиляция (поглощение культуры одной стороны другой)</p> <p>2. Сепарация (сохранение культур независимо друг от друга)</p> <p>3. Интеграция (синтез, создание новой общей культуры)</p> <p>4. Маргинализация (отказ от обеих культур и отсутствие новой)</p>		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что из перечисленного является наиболее критичным риском для организационной культуры при слиянии двух компаний с несовместимыми ценностями?

Варианты ответов:

1. Увеличение бюджета на внутренние коммуникации
2. Феномен «культурного шока» и рост текучести ключевых сотрудников
3. Необходимость переименования объединенной компании
4. Сокращение численности отдела маркетинга

Какой термин обозначает способность организационной культуры сохранять свои ядерные характеристики и быстро восстанавливаться после дестабилизирующих воздействий (кризис, массовый уход сотрудников, скандал)?

Варианты ответов:

1. Адаптивность
2. Инновационность
3. Культурная резилентность (устойчивость)
4. Культурная архаика

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие инструменты могут быть использованы для сохранения культурной целостности при переходе на полностью удаленный или гибридный формат работы? (Выберите все верные варианты)

Варианты ответов:

1. Регулярные виртуальные «кофе-брейки» и неформальные встречи (watercooler talks)
2. Цифровые ритуалы и традиции (онлайн-челленджи, виртуальные доски признания)
3. Усиление формального контроля за временем начала и окончания работы (почасовой трекинг)
4. Трансляция ценностей через видеообращения топ-менеджеров и лидеров мнений
5. Полная отмена всех корпоративных встреч для повышения продуктивности

Какие фазы обычно выделяют в процессе культурной интеграции при слиянии и поглощении (M&A)? (Выберите **все** верные варианты)

Варианты ответов:

1. Фаза культурного шока и дезориентации
2. Фаза агрессивного доминирования культуры покупателя
3. Фаза формального объединения документов (юридическая)
4. Фаза экспериментирования и поиска новых гибридных норм
5. Фаза интеграции и стабилизации новой общей культуры

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности.

Расположите в правильном порядке этапы управления культурной интеграцией при слиянии двух компаний.

Элементы для упорядочивания:

- А) Оценка совместимости культур (культурный due diligence) до закрытия сделки
- Б) Коммуникация результатов оценки и плана интеграции ключевым стейкхолдерам
- В) Проведение совместных ритуалов и проектов для формирования «общей идентичности»
- Г) Выявление «красных линий» — принципов, которые нельзя нарушать ни при каких обстоятельствах
- Д) Мониторинг культурных индикаторов через 6-9 месяцев после слияния

Установите последовательность действий HR-службы при реинжиниринге культуры в условиях острого кризиса (например, падение выручки на 40%).

Элементы для упорядочивания:

- А) Коммуникация топ-менеджментом честных причин кризиса и приоритетов компании
- Б) Пересмотр поведенческих норм (отказ от избыточных согласований, ускорение решений)
- В) Замер культурного климата (краткий опрос: тревога vs сплоченность)
- Г) Массовое обучение всех сотрудников долгосрочным стратегическим ценностям
- Д) Запуск «антикризисных ритуалов» (еженедельные открытые сессии вопросов-ответов)

Тема 3. Психологические контракты и неформальные субкультуры: управление сопротивлением.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1.	Опишите типичный сценарий нарушения психологического контракта в организации при смене руководителя подразделения. Какие поведенческие сигналы (минимум 3) могут свидетельствовать о том, что контракт нарушен, ещё до открытого конфликта или увольнения? Предложите алгоритм действий HR по восстановлению контракта
2.	В компании с декларируемой ценностью «открытость и прозрачность» существует негласное правило: «жаловаться на

	<p>начальника можно только в курилке, официально — себе дорожке». Вы — HR-директор. Предложите метод культурного хакинга (точечного неинвазивного изменения), который позволит ослабить эту норму. Опишите: что именно вы измените, почему это должно сработать и как вы измерите эффект.</p>
--	---

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	<p>Что из перечисленного является наиболее точным признаком нарушения психологического контракта на ранней стадии? <i>Варианты ответов:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Публичное заявление об увольнении 2. Снижение дискреционных усилий (сотрудник делает ровно то, что прописано, и не более) 3. Отказ от повышения квалификации за счёт компании 4. Запрос справки о доходах 		
2.	<p>Какой метод работы с сопротивляющейся субкультурой является конструктивным и некарательным? <i>Варианты ответов:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Увольнение лидеров сопротивления 2. Изоляция подразделения от остальной компании 3. Кооптация лидеров субкультуры в проектную группу по изменениям 4. Усиление формального контроля за каждым действием сотрудников 		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа

ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности.

Что из перечисленного является классическим признаком нарушения психологического контракта со стороны работодателя?

Варианты ответов:

5. Ежегодная индексация заработной платы в соответствии с трудовым договором
6. Ожидание сотрудником возможности удаленной работы не закреплено нигде, но ранее это практиковалось, а затем было отменено без объяснений
7. Проведение планового ежегодного обучения за счет компании
8. Выплата премии по результатам года, предусмотренной положением об оплате труда

Какой метод управления сопротивлением предполагает точечные неинвазивные изменения в культурной среде, которые подталкивают сотрудников к желаемому поведению без прямого принуждения?

Варианты ответов:

5. Форсированная унификация правил
6. Кадровые чистки (увольнение несогласных)
7. Культурный хакинг (culture hacking)

Аутсорсинг подразделения с сопротивляющейся субкультурой

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие поведенческие проявления могут сигнализировать о нарушении психологического контракта на ранней стадии (до открытого конфликта или увольнения)? (Выберите все верные варианты)

Варианты ответов:

6. Снижение дискреционных усилий (сотрудник делает ровно то, что прописано, и не более)
7. Демонстративная сверхурочная работа без жалоб
8. Циничные шутки и сарказм в адрес компании в неформальной переписке
9. Рост просьб о переводе в другое подразделение

10. Ежегодная премия «Лучший сотрудник месяца»

Какие методы фасилитации диалога между конфликтующими субкультурами (например, «продажники» и «ИТ-специалисты») являются наиболее эффективными? (Выберите все верные варианты)

Варианты ответов:

6. Назначение представителей каждой субкультуры ответственными за совместный проект с общим KPI
7. Проведение закрытых собраний каждой субкультуры по отдельности для выработки обиды на другую сторону
8. Создание «перекрестных» обучающих сессий, где каждая субкультура учит другую своим терминам и контексту
9. Публичное признание ценности различий со стороны генерального директора
10. Перевод всех конфликтующих сотрудников в разные здания

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности.

Расположите этапы управления психологическим контрактом в цикле «найм — адаптация — зрелая работа».

Элементы для упорядочивания:

- А) Реалистичное описание вакансии (Realistic Job Preview) — честное информирование о минусах
- Б) Мониторинг выполненных и нарушенных ожиданий через пульс-опросы
- В) Соблюдение обещанного в период адаптации (наставничество, гибкий график, бонусы)
- Г) Прозрачная коммуникация при неизбежных изменениях контракта (реструктуризация, отмена льгот)
- Д) Актуализация контракта при смене роли сотрудника (повышение, перевод)

Установите последовательность действий HR-аналитика при работе с пассивным сопротивлением, основанном на неформальных субкультурных нормах.

Элементы для упорядочивания:

- А) Идентификация скрытых лидеров сопротивления и их мотивов (интервью, социальные сети)
- Б) Кооптация лидеров сопротивления в проектную группу по изменению

В) Обнаружение паттерна «мы всегда так делали» — неформального правила, блокирующего изменения

Г) Точечная замена одного невыгодного неформального правила на другое (культурный хакинг)

Д) Картографирование субкультур и их зон влияния (социометрия, анализ коммуникаций)

Тема 4. HR как драйвер культуры: метрики, ROI культуры и поведенческий аудит

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1.	Разработайте систему из трёх метрик для Cultural Health Index компании. Для каждой метрики укажите: формулу расчёта (или операционализацию), периодичность сбора, интерпретацию низких и высоких значений. Как эти метрики могут быть связаны с расчётом ROI культуры?
2.	Опишите процедуру поведенческого аудита корпоративной ценности «клиентоцентричность». Как вы превратите эту абстрактную ценность в 3–5 поведенческих индикаторов? Какие источники данных (наблюдение, 360°, опросы) используете для каждого индикатора? Как агрегируете данные на уровень подразделения?

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Что из перечисленного является наиболее корректным способом расчёта ROI культуры? <i>Варианты ответов:</i> 1. (Бюджет на корпоративные мероприятия) / (Число сотрудников) 2. (Экономия от снижения текучести + прирост производительности, атрибутированные культуре) / (Инвестиции в развитие культуры) 3. (Средний eNPS) × (Количество сотрудников)		

	4. (Число тренингов по ценностям) / (Число нарушений дисциплины)		
2.	Какой HR-процесс должен быть перепроектирован в первую очередь, если компания внедряет новые корпоративные ценности? <i>Варианты ответов:</i> 1. Расчёт заработной платы 2. Онбординг (адаптация новых сотрудников) 3. Утверждение отпусков 4. Внутренний документооборот по хозяйственным вопросам		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности.

Какая метрика напрямую измеряет готовность сотрудников рекомендовать компанию именно с точки зрения соответствия заявленным ценностям, а не общего удовлетворения?

Варианты ответов:

1. Общий eNPS (Employee Net Promoter Score)
2. Культурный eNPS («Насколько я рекомендую компанию как место, где живут заявленные ценности?»)
3. Индекс текучести кадров (Turnover Rate)
4. Коэффициент абсентеизма

Что из перечисленного является наиболее корректным способом расчета ROI культуры (Return on Culture)?

Варианты ответов:

1. (Бюджет на мероприятия по развитию культуры) / (Количество сотрудников)
2. (Экономический эффект от снижения текучести + роста производительности, связанных с культурой) / (Инвестиции в развитие культуры)
3. (Средняя зарплата по рынку) / (Средняя зарплата в компании)

(Число проведенных тренингов по ценностям) x (Число участников)

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие HR-процессы должны быть перепроектированы в первую очередь для масштабирования желаемой организационной культуры? (Выберите все верные варианты)

Варианты ответов:

1. Подбор и отбор персонала (включение ценностного интервью)
2. Онбординг (адаптация с погружением в культурные ритуалы)
3. Расчет отпускных выплат
4. Оценка эффективности (включение поведенческих индикаторов ценностей в KPI)
5. Выход сотрудника (exit-интервью с культурным блоком)

Какие показатели могут быть использованы в сбалансированной системе метрик культурного здоровья (Cultural Health Index)? (Выберите все верные варианты)

Варианты ответов:

1. Индекс инклюзивности (разница в вовлеченности между разными демографическими группами)
2. Коэффициент согласованности действий с ценностями (результаты 360-градусной оценки)
3. Температура воздуха в офисе в зимний период
4. Частота дисциплинарных взысканий, связанных с нарушением ценностей
5. Доля спонтанных позитивных упоминаний ценностей во внутренних чатах

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности.

Расположите этапы внедрения поведенческого аудита культуры в цикл ежегодной оценки персонала.

Элементы для упорядочивания:

- А) Разработка поведенческих чек-листов по каждой корпоративной ценности (по 3-5 индикаторов)
- Б) Проведение 360-градусной оценки с блоком «культурные компетенции»
- В) Анализ разрывов между декларируемыми ценностями и реальным поведением по подразделениям
- Г) Обучение руководителей и коллег навыкам обратной связи по поведенческим индикаторам
- Д) Корректировка индивидуальных планов развития с акцентом на слабые культурные паттерны

Установите последовательность этапов расчета ROI культуры на примере снижения добровольной текучести.

Элементы для упорядочивания:

- А) Экономия затрат на найм и адаптацию (умножить на количество предотвращенных увольнений)
- Б) Замер текучести до и после вмешательства в культуру (например, внедрение практик признания)
- В) Выделение «культурной» составляющей в снижении текучести (исключение влияния рыночных факторов)
- Г) Выявление корреляции между низкой вовлеченностью, уходом сотрудников и конкретными культурными дефицитами
- Д) Отнесение полученной экономии к расходам на культурные изменения (ROI = экономия/инвестиции)

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС Донецкого филиала РАНХиГС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	100-90
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в	75-89

ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	60-74
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	1-59

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы.

Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой

дисциплины.

2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.

3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.

4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.

5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность -до 15 минут. Вторая часть -выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность -20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность -5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Смирнова, В. Г. Организационная культура : учебник и практикум для вузов / В. Г. Смирнова, Г. Р. Латфуллин, Ю. В. Воскресенская, И. А. Иванова [и др.] ; под редакцией В. Г. Смирновой. — Москва : Юрайт, 2025. — 306 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01440-2.
2. Латфуллин, Г. Р. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / Г. Р. Латфуллин, О. Н. Громова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2024. — 485 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04852-0..
3. Шейн, Э. Х. Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шейн ; перевод с английского. — 5-е изд. — Санкт-Петербург : Питер, 2023. — 416 с. — (Классика МВА). — ISBN 978-5-4461-1880-3.
4. Беликова, И. П. Управление организационной культурой : учебное пособие / И. П. Беликова. — Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2021. — 104 с. — ISBN 2227-8397.

8.2. Дополнительная литература

1. Камерон, К. С. Диагностика и изменение организационной культуры / К. С. Камерон, Р. Э. Куинн ; перевод с английского. — Санкт-Петербург : Питер, 2022. — 320 с. — (Теория и практика менеджмента). — ISBN 978-5-4461-1888-9.
2. Шапиро, С. А. Практикум по дисциплине «Управление организационной культурой» : учебное пособие / С. А. Шапиро, О. В. Баландина. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. — 59 с. — ISBN 978-5-4499-0412-6.
3. Емельянец, Н. В. Управление организационной культурой : учебное пособие / Н. В. Емельянец. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2018. — 118 с.
4. Друкер, П. Ф. Эффективный руководитель / П. Ф. Друкер ; перевод с английского. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2021. — 272 с. — (Бизнес. Лучшие мировые практики). — ISBN 978-5-00146-298-2.
5. Кочеткова, А. И. Психологические основы управления персоналом : учебник для вузов / А. И. Кочеткова. — Москва : Юрайт, 2023. — 518 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15427-6.
6. Ребрилова, Е. С. Организационная культура и психологический контракт как показатели взаимодействия персонала и организации / Е. С. Ребрилова // Психология труда и управления в современной России: организация, руководство и предпринимательство : материалы Международной научно-практической конференции, посвященной 20-летию факультета психологии и социальной работы. — Тверь : Тверской государственный университет, 2014. — С. 71-73. — ISBN 978-5-7609-0943-6.
7. Хофстеде, Г. Культуры и организации: программное обеспечение разума / Г. Хофстеде, Г. Й. Хофстеде, М. Минков ; перевод с английского. — 3-е изд. — Москва : Издательство Института Гайдара, 2022. — 496 с. — ISBN 978-5-93255-565-8.

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 29.12.2025, с изм. от 06.02.2026). — Глава 21. Заработная плата. — Текст : электронный // КонсультантПлюс : [справочно-правовая система]. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 10.05.2026).

2. Профессиональные стандарты (соответствующие сфере управления персоналом) : [свод]. — Текст : электронный // Минтруд России : официальный сайт. — URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/professional-standards> (дата обращения: 10.05.2026). — Режим доступа : свободный.

8.4. Интернет-ресурсы

• Электронно-библиотечная система «Юрайт» : <https://urait.ru> – доступ через личный кабинет РАНХиГС (по подписке)

• Электронно-библиотечная система Znanium : <https://znanium.com> – доступ через университетскую сеть

• Электронная библиотека IPRbooks : <http://www.iprbookshop.ru/> – доступ по логину/паролю (справка в библиотеке)

• Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» : <http://www.consultant.ru/> – свободный доступ к кодексам и текущему законодательству

• Справочно-правовая система «Гарант» : <http://www.garant.ru/> – свободный доступ к основным актам

• Официальный интернет-портал правовой информации : <http://pravo.gov.ru/> – бесплатно, официальные публикации законов

• Российская государственная библиотека (РГБ) : <https://www.rsl.ru/> – доступ к каталогам и электронным диссертациям

• КиберЛенинка (научные статьи по HR и психологии труда) : <https://cyberleninka.ru/> – свободный доступ

• Профессиональный портал «HR-Лига» : <https://www.hrliga.com/> – методические материалы и обзоры по подбору персонала

• Портал «Работа в России» (аналитика рынка труда) : <https://trudvsem.ru/> – государственная информационная система

• Онлайн-библиотека по социологии и психологии труда (соционет) : <http://www.socionet.ru/> – открытый доступ

5. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Требования к аудиториям

• **Лекционные занятия:** учебная аудитория для проведения лекций (вместимость не менее количества обучающихся в группе) с возможностью демонстрации презентаций и нормативных документов.

• **Семинарские (практические) занятия:** аудитория для практических занятий, оборудованная рабочими местами для обучающихся и преподавателя, с возможностью групповой работы (в том числе в малых группах).

- **Помещения для самостоятельной работы:** читальный зал или специализированная аудитория с доступом к сети Интернет и лицензионным электронно-библиотечным системам (ЭБС) для самостоятельной подготовки, выполнения расчётных заданий, написания докладов и рефератов.

Требования к оборудованию

- **Доска** (меловая или маркерная) – для схем, таблиц, разбора кейсов.
- **Мультимедийный проектор** – для демонстрации презентаций, видеоматериалов (например, ассесмент-центр, примеры интервью), нормативных документов.

- **Персональный компьютер (стационарный) или ноутбук** для преподавателя (или стационарный компьютер в аудитории) с характеристиками: операционная система не ниже Windows 7 (или аналогичная по функциям, например, macOS, Linux с графической оболочкой).

- При необходимости – **ноутбук или планшет** для студентов при выполнении групповых заданий (может быть предусмотрен мобильный класс).

Требования к программному обеспечению

- **Пакет Microsoft Office** (или его бесплатный аналог, например, LibreOffice) для подготовки документов, презентаций, таблиц (в том числе для построения матриц сравнения кандидатов, чек-листов, анализа воронки подбора).

- При наличии лицензий – специализированное ПО для HR-аналитики (необязательно, но рекомендуется для демонстрации):

- *Профильное ПО* (например: «1С:Зарплата и управление персоналом», «БОСС-Кадровик», ATS-системы в ознакомительном режиме).

- Антивирусное программное обеспечение (например, Kaspersky, Dr.Web – по наличию).

Информационные справочные системы (доступ через сеть Интернет)

- **Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»** – для доступа к ТК РФ, ФЗ-152, ФЗ-125, постановлениям Госкомстата, судебной практике по трудовым спорам.

Режим доступа: <http://www.consultant.ru> – бесплатный доступ к основным актам; полные версии – по подписке образовательной организации.

- **Справочно-правовая система «Гарант»** – альтернативный источник правовой информации.

Режим доступа: <http://www.garant.ru>

- **Официальный интернет-портал правовой информации** (правовой портал) – официальное опубликование законов.

Режим доступа: <http://pravo.gov.ru>

- **Профессиональные стандарты (официальный реестр Минтруда России)** – для изучения требований к должностям.

Режим доступа: <https://profstandart.rosmintrud.ru>

- **Электронно-библиотечные системы (ЭБС)** – Юрайт, Znanium, IPRbooks (доступ через университетскую сеть или по логину/паролю).

- **Поисковые системы общего назначения (Yandex, Google)** – для отработки навыков X-Ray-поиска и Boolean-запросов.

Доступ к сети Интернет

Для всех помещений, используемых при проведении лекционных, семинарских занятий и для самостоятельной работы, обеспечивается возможность подключения к информационно-телекоммуникационной сети Интернет (по проводной или беспроводной технологии, скорость – не менее 1 Мбит/с на одно рабочее место).