

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костина Лариса Николаевна  
Должность: заместитель директора  
Дата подписания: 23.12.2025 14:14:32  
Уникальный программный ключ:  
848621b05e7a2c59da67cc47a060a910fb948b62

*Приложение 4*  
к образовательной программе

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

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

**ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**Б1.О.15 Управление организационной культурой**

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.03 Управление персоналом

(код, наименование направления подготовки/специальности)

Управление персоналом

(наименование образовательной программы)

Магистр

(квалификация)

Заочная форма обучения

(форма обучения)

Год набора – 2024

Донецк

**Автор(ы)-составитель(и) ФОС:**

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

**РАЗДЕЛ 1.**  
**ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
по учебной дисциплине «Управление организационной культурой»

**1.1. Основные сведения об учебной дисциплине**

Таблица 1

Характеристика учебной дисциплины

Образовательная программа	бакалавриата
Направление подготовки	38.04.03 Управление персоналом
Количество разделов учебной дисциплины	3
Дисциплина базовой / вариативной части образовательной программы	Дисциплина обязательной части учебного плана (Б1.О.15)
Формы контроля	Текущий (устный / письменный опрос, доклад, ситуационные задания, тестовые задания контроль знаний по разделам), деловая игра, кейс-задания, тезисы
Показатели	заочная форма обучения
Количество зачетных единиц (кредитов)	3
Семестр	4
<b>Общая трудоемкость (академ. часов)</b>	<b>72</b>
<b>Аудиторная работа:</b>	<b>14</b>
Лекционные занятия	4
Семинарские занятия	6
Консультация	2
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>56</b>
<b>Контроль</b>	<b>4</b>
Форма промежуточной аттестации	Зачет

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

Таблица 2

Перечень компетенций и их элементов

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
УК-5: Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	УК-5.1: Способен определять роль организационной культуры в разрешении базовых организационных противоречий и регулировании трудовых отношений с учетом разнообразия культур	<b>Знать:</b>	
		1 виды организационной культуры по разным классификационным критериям	
		2 методологию организационной культуры	УК-5.13-2
		3 социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия в организации	
		1 виды организационной культуры по разным классификационным критериям	УК-5.13-3
		2 методологию организационной культуры	
		<b>Уметь:</b>	
		1 анализировать организационную культуру организации по ряду критериев и типологии	
		2 проводить анализ организационной культуры индексным методом	УК-5.1У-2
		3 работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия, эффективно организовывать групповую работу на основе знания групповой динамики и принципов формирования команды	УК-5.1У-3
		<b>Владеть:</b>	
		1 теоретическими знаниями в области организационной культуры	УК-5.1В-1
		2 методикой анализа организационной культуры	УК-5.1В-2

		3 методикой диагностики организационной культуры	УК-5.1В-3
ПКс-4: Способен обеспечивать и поддерживать комфортный морально-психологический климат в организации, эффективную организационную культуру и позитивный имидж организации как работодателя	ПКс-4.1: Способен эффективно управлять корпоративной культурой организации для создания и поддержания её позитивного имиджа	<b>Знать:</b>	
		1 теоретические основы организационной культуры;	
		2 процессы кооперации с коллегами, к работе на общий результат;	ПКс-4.1 3-2
		3 основные теории этики делового общения.	ПКс-4.1 3-3
		<b>Уметь:</b>	
		1.осуществлять кооперацию с коллегами, к работе на общий результат, эффективно организовывать групповую работу на основе знания групповой динамики и принципов формирования команды;	ПКс-4.1 У-1
		2.анализировать уровень делового общения в коллективе;	ПКс-4.1 У-2
		3 осуществлять деловое общение (публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловая переписка, электронные коммуникации).	ПКс-4.1 У-3
		<b>Владеть:</b>	
		1.навыками организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности других.	ПКс-4.1 В-1
		2. способен создавать программы повышения сплоченности в коллективе и развития корпоративного духа	ПКс-4.1 В-2
		3.методами профилактики личной деформации и профессионального выгорания	ПКс-4.1 В-3

Таблица 3

**Этапы формирования компетенций учебной дисциплины  
«Управление организационной культурой» в процессе освоения  
основной образовательной программы**

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Номер семестра	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
<b>Раздел 1. Организационная культура в системе менеджмента.</b>				
1.	Тема 1.1. Сущность организационной культуры, ее роль в организации.	4	ПКс-4.1 УК-5.1	Устный /письменный опрос, доклад (сообщение) деловая игра, тезисы
2.	Тема 1.2. Методы изучения организационной культуры.	4	ПКс-4.1 УК-5.1	Устный /письменный опрос, , доклад (сообщение), ситуационные задания, деловая игра, тестовые задания (задания на дополнение), тезисы
3.	Тема 1.3. Организация как объект организационной культуры.	4	ПКс-4.1 УК-5.1	Устный /письменный опрос, ситуационные задания, доклад (сообщение) тестовые задания по теме, тезисы
4.	Тема 1.4. Типы и уровни организационной культуры.	4	ПКс-4.1 УК-5.1	Устный /письменный опрос, ситуационные задания, контроль знаний по разделу 1
<b>Раздел 2. Особенности формирования организационной культуры</b>				
5.	Тема 2.1. Имидж организации как элемент организационной культуры.	4	ПКс-4.1 УК-5.1	Устный /письменный опрос, доклад (сообщение) ситуационные задания, кейс-задание, тестовые задания по теме, тезисы
6.	Тема 2.2. Корпоративный кодекс как элемент организационной культуры.	4	ПКс-4.1 УК-5.1	Устный /письменный опрос, доклад, деловая игра, тезисы
7.	Тема 2.3. Национальные особенности организационной культуры.	4	ПКс-4.1 УК-5.1	Устный /письменный опрос, деловая игра, тезисы доклад (сообщение, контроль знаний по разделу 2
<b>Раздел 3. Управление организационной культурой в организации</b>				

8.	Тема 3.1. Культура руководства в формировании организационной культуры.	4	ПКс-4.1 УК-5.1	Устный /письменный опрос, деловая игра, доклад (сообщение), тезисы
9.	Тема 3.2. Деловое общение в организационной культуре: методы делового общения в организации.	4	ПКс-4.1	Устный /письменный опрос, доклад (сообщение), тезисы ситуационные задания, контроль знаний по разделу 3

## РАЗДЕЛ 2.

### ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ) «УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ»

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

#### Оценивание различных видов заданий в течение семестра

Наименование Раздела/Темы	Вид задания								
	ЛЗ	УО*	КС*/К*/Д*	Всего за тему	КЗР	Р (СР)	ИЗ*		
P.1.T.1.1	1	3	4	8	10	17	10		
P.1.T.1.2	1	3	4	8					
P.1.T.1.3									
P.1.T.1.4									
P.2.T.2.1					10		17	10	
P.2.T.2.2									
P.2.T.2.3		3	4	7					
P.3.T.3.1					10			17	10
P.3.T.3.2									
Итого: 100б	2	9	12	23	30	17			30

ЛЗ – лекционное занятие;

УО – устный опрос;

УД-участие в дискуссии при осуждении дискуссионных вопросов

ТЗ – тестовое задание;

ПЗ – практическое занятие;

СЗ – семинарское занятие;

КЗР – контроль знаний по Разделу;

Р – реферат.

СР – самостоятельная работа обучающегося

ИЗ – индивидуальное задание

КС\*, К\*, Д\*- круглый стол, коллоквиум, доклады

## 2.1. Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся

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

Критерии оценки:

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

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

сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);

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

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

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

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

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

1) полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса;

2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры;

3) излагает материал последовательно и правильно, с соблюдением исторической и хронологической последовательности.

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

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

1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;

2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;

3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

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

### ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Вопросы для подготовки к индивидуальному/фронтальному устному/письменному опросу по темам дисциплины
<i>Раздел 1. Организационная культура в системе менеджмента.</i>	



Тема 1.1. Сущность организационной культуры, ее роль в организации.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понятие и классификация организационной культуры организации.</li> <li>2. Признаки организационной культуры.</li> <li>3. Факторы формирования организационной культуры.</li> <li>4. Процесс формирования и условия изменения организационной культуры.</li> </ol>
Тема 1.2. Методы изучения организационной культуры.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Теоретические предпосылки эмпирического изучения организационной культуры.</li> <li>2. Методы изучения организационной культуры.</li> <li>3. Инструменты диагностики и оценки оргкультуры.</li> <li>4. Практические технологии диагностики организационной культуры.</li> </ol>
Тема 1.3. Организация как объект организационной культуры.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Смысл и предназначение организации в управлении.</li> <li>2. Внутренние и внешние функции организации. Организационная структура.</li> <li>3. Неоднородность организационной культуры.</li> <li>4. Субкультуры и контркультуры.</li> </ol>
Тема 1.4. Типы и уровни организационной культуры.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Типология организационных культур по национальным особенностям поведения персонала.</li> <li>2. Типология организационных культур в зависимости от специфики вида деятельности.</li> <li>3. Типология организационных культур по признаку специфики гендерных отношений.</li> <li>4. Основные уровни организационной культуры.</li> </ol>
<b>Раздел. 2 Особенности формирования организационной культуры</b>	
Тема 2.1. Имидж организации как элемент организационной культуры.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понятие «имидж» и «стиль». Многообразие имиджей и стилей.</li> <li>2. Структура имиджа компании. Визуальный стиль как внешняя составляющая имиджа организации.</li> <li>3. Корпоративная культура и способы ее формирования.</li> <li>4. Роль PR и рекламы в конструировании имиджа организации.</li> </ol>
Тема 2.2. Корпоративный кодекс как элемент организационной культуры.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основные задачи корпоративного кодекса в организации. Пути их выполнения.</li> <li>2. Этика деловых отношений, как элемент корпоративного кодекса.</li> <li>3. Стейкхолдеры, как основные участники организационной культуры на предприятии.</li> <li>4. Корпоративный кодекс и корпоративная культура</li> </ol>
Тема 2.3. Национальные особенности организационной культуры.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Национальные культуры и субкультуры, их влияние на формирование организационной культуры.</li> <li>2. Неопределенность при формировании организационной культуры.</li> <li>3. Различия в формировании моделей организационной культуры.</li> </ol>
<b>Раздел 3. Управление организационной культурой в организации</b>	
Тема 3.1. Культура руководства в формировании организационной культуры.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Лидерство и руководство – отличия двух понятий.</li> <li>2. Сущность проблемных организаций.</li> <li>3. Формирование культуры руководства на разных этапах.</li> </ol>

Тема 3.2. Деловое общение в организационной культуре: методы делового общения в организации.	1. Вербальное и невербальное общение. 2. Коммуникация как основа делового общения. 3. Методы делового общения в организации.
--	--

## 2.2. Рекомендации по оцениванию результатов тестовых заданий обучающихся

В завершении изучения каждого раздела дисциплины (модуля) может проводиться тестирование (контроль знаний по разделу, рубежный контроль).

*Критерии оценивания.* Уровень выполнения текущих тестовых заданий оценивается в баллах. Максимальное количество баллов по тестовым заданиям определяется преподавателям и представлено в таблице 2.1.

правильное выполнение задания, где надо выбрать один верный ответ – 0,6 баллов. Максимальное количество баллов, которое можно набрать по результатам контроля знаний по разделу-10 баллов.

Тестовые задания представлены в виде оценочных средств и в полном объеме представлены в банке тестовых заданий в электронном виде. В фонде оценочных средств представлены типовые тестовые задания, разработанные для изучения дисциплины «Управление организационной культурой».

Оценка соответствует следующей шкале: Оценка (государственная)	Баллы	% правильных ответов
Отлично	10	75-100
Хорошо	5	51-75
Удовлетворительно	1	25-50
Неудовлетворительно	0*	менее 25

\* - 0 в журнал не ставится

## ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

### РАЗДЕЛ 1. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА.

Тестовые задания для текущего контроля знаний обучающихся по разделу 1  
*Выберите один верный ответ на вопрос*

1. Особенности, структура, виды организационных культур, их взаимосвязь со стратегией и эффективностью развития организации, а также методы изучения, формирования и развития организационной культуры, являются:

- А) предметом изучения дисциплины «Организационная культура»;
- Б) понятием организационной культуры;
- В) основанием классификации организационных культур;
- Г) основание классификации организационных культур;

2. К особенностям культуры организации, позволяющим

отделить её от культуры общества, относятся:

А) ориентация носителей культуры на достижение целей, прежде всего материального плана; большое влияние национальной, религиозной, профессиональной и др. культур; большая динамичность процессов культуuroобразования и меньшая регулирующая сила и значимость ценностей;

Б) большой срок существования; большая значимость ценностей и регулирующих норм;

В) большой размер общности; незначительное влияние лидера на содержание и особенности культуры;

Г) усвоение культуры происходит с рождения и с «чистого листа»; незначительная степень воздействия культуры личности на культуру в целом.

3. Социальное явление, которое возникает на любом предприятии и является системой ценностей, убеждений, а также норм, ролей, правил, которые направляют деятельность организации (предприятия), — это:

А) предмет изучения дисциплины «Организационная культура»;

Б) понятие организационной культуры;

В) основание классификации организационных культур;

Г) цена товара

4. Г) организационной культуры являются:

А) эффективность, особенность, обособленность;

Б) стиль управления, сплочённость коллектива, экономические показатели деятельности;

В) скорость адаптации членов коллектива, внешний имидж организации, внутренний имидж организации;

Г) динамичность, коллективность, эмоциональность, историчность.

5. В качестве элементов организационной культуры выделяют:

А) Иерархическое устройство организации, внешний имидж

В) организации, внутренний имидж организации;

Б) культуру управления, культуру внутренних отношений, культуру производства, культуру внешних отношений, коммерческую культуру;

С) ценности, нормы, стиль руководства, обратную связь, эмоционально-исторический фон, социально-психологический климат;

Г) экономические показатели деятельности

6. Ценности — это ...

А) требования к поведению владельца роли, человека, занимающего определённую ступеньку в структуре организации, обществе, семье;

Б) наиболее важные, с точки зрения субъекта, объекты и явления, которые являются целями и ориентирами его жизнедеятельности;

В) культурные формы, несущие в себе определенные идеи и

убеждения;

Г) система передачи и циркуляции информации в организации, использующая формальные, неформальные, культурные средства информирования членов организации.

7. Нормы — это ...

А) требования к поведению владельца роли, человека, занимающего определённую ступеньку в структуре организации, обществе, семье;

Б) наиболее важные, с точки зрения субъекта, объекты и явления, которые являются целями и ориентирами его жизнедеятельности;

В) культурные формы, несущие в себе определённые идеи и убеждения;

Г) система передачи и циркуляции информации в организации, использующая формальные, неформальные, культурные средства информирования членов организации.

8. Эмоционально-исторический фон — это ...

А) требования к поведению владельца роли, человека, занимающего определённую ступеньку в структуре организации, обществе, семье;

Б) наиболее важные, с точки зрения субъекта, объекты и явления, которые являются целями и ориентирами его жизнедеятельности;

В) культурные формы, несущие в себе определённые идеи и убеждения;

Г) система передачи и циркуляции информации в организации, использующая формальные, неформальные, культурные средства информирования членов организации.

9. Система информирования — это ...

А) требования к поведению владельца роли, человека, занимающего определённую ступеньку в структуре организации, обществе, семье;

Б) наиболее важные, с точки зрения субъекта, объекты и явления, которые являются целями и ориентирами его жизнедеятельности;

В) культурные формы, несущие в себе определённые идеи и убеждения;

Г) система передачи и циркуляции информации в организации, использующая формальные, неформальные, культурные средства информирования членов организации.

10. Основные характеристики организационной культуры определяет:

А) организационная структура;

Б) структура коммуникаций;

- В) структура социально-психологических отношений;
- Г) ценностно-нормативная структура.

11. Ценностно-нормативная структура включает:

- А) основные ценности, разделяемые в организации;
- Б) корпоративные традиции, ритуалы;
- В) корпоративные нормы и правила (взаимоотношения с клиентами);
- Г) типы личности.

12. Что не входит в организационную структуру?

- А) формальная и неформальная организационная структура, структура власти и лидерства;
- Б) нормы и правила (писанные и неписанные) внутреннего взаимодействия;
- В) поведенческие нормы, фирменный стиль;
- Г) традиции и правила «внутреннего распорядка» (поведения на рабочем месте).

13. Что не входит в структуру коммуникаций?

- А) мифы и легенды организации;
- Б) структура формализованных и неформальных информационных потоков;
- В) качество коммуникации: потеря и преобразование информации;
- Г) направленные действия по «внутреннему PR».

14. Структура социально-психологических отношений включает:

- А) структуру взаимных симпатий, выборов, предпочтений; систему ролей в организации (конструктивных, деструктивных и др.); внутреннюю позиционность и конфликтность; отношение к руководителям организации (авторитетность);
- Б) корпоративные предания (историю); мифы и легенды об организации, ее сотрудниках и руководителях, «героях» и «антигероях»; «игры, в которые играют сотрудники и боссы»;
- В) имидж организации; имидж, который воспроизводится в реальном общении с клиентом; восприятие компании и её продукции в обществе; рекламные атрибуты: логотип, слоган и др.;
- Г) основные ценности, разделяемые в организации; корпоративные традиции, ритуалы; корпоративные нормы и правила (взаимоотношения с клиентами).

15. Структура внешней идентификации (фирменного стиля) включает:

- А) структуру взаимных симпатий, выборов, предпочтений; систему ролей в организации (конструктивных, деструктивных и др.); внутреннюю позиционность и конфликтность; отношение к руководителям организации (авторитетность);
- Б) корпоративные предания (историю); мифы и легенды об

организации, ее сотрудников и руководителей, «героях» и «антигероях»; «игры, в которые играют сотрудники и боссы»;

В) имидж организации; имидж, который воспроизводится в реальном общении с клиентом; восприятие компании и её продукции в обществе; рекламные атрибуты: логотип, слоган и др.;

Г) основные ценности, разделяемые в организации; корпоративные традиции, ритуалы; корпоративные нормы и правила (взаимоотношения с клиентами).

16. Игровая структура включает:

А) структуру взаимных симпатий, выборов, предпочтений; систему ролей в организации (конструктивных, деструктивных и др.); внутреннюю позиционность и конфликтность; отношение к руководителям организации (авторитетность);

Б) корпоративные предания (историю); мифы и легенды об организации, ее сотрудниках и руководителях, «героях» и «антигероях»; «игры, в которые играют сотрудники и боссы»;

В) имидж организации; имидж, который воспроизводится в реальном общении с клиентом; восприятие компании и её продукции в обществе; рекламные атрибуты: логотип, слоган и др.;

Г) основные ценности, разделяемые в организации; корпоративные традиции, ритуалы; корпоративные нормы и правила (взаимоотношения с клиентами).

## **РАЗДЕЛ. 2 ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ**

**Тестовые задания для текущего контроля знаний обучающихся по разделу 2**  
***Выберите один верный ответ на вопрос***

1. Наиболее видимым уровнем организационной культуры (по Э. Шейну) являются:

- А) артефакты;
- Б) поддерживаемые ценности;
- В) базовые предположения или принципы;
- Г) все ответы верны.

2. Основными компонентам организационной культуры являются:

- А) налоговая культура, финансовая культура, культура отношений руководства и подчинённых;
- Б) культура поведения, культура общения, культура внутренних отношений, культура совместного отдыха сотрудников;
- В) культура управления, культура производства, культура внешних отношений, коммерческая культура, экологическая культура, культура отношений с акционерами;
- Г) культура поведения, культура общения

3. Какой компонент организационной культуры включает в себя культуру

проведения деловых совещаний, переговоров, встреч, а также культуру делопроизводства и коммуникаций?

- А) культура производства;
- Б) культура управления;
- В) культура внешних отношений;
- Г) культура отношений с акционерами.

4. Совокупность основных для данной организационной культуры ценностей и дополнительных, образовавшихся по какой-либо причине, а также некоторых специфических черт в культуре группы (подразделения) — это:

- А) корпоративная культура;
- Б) параметры организационной культуры;
- В) малая социальная группа;
- Г) субкультура.

5. Расположите этапы формирования организационной культуры в правильном порядке.

- А) разработка организационных мероприятий, направленных на формирование, развитие или закрепление желательных ценностей и образцов поведения; выбор миссии организации, определение стратегии, основных целей и ценностей; изучение сложившейся организационной культуры; целенаправленные воздействия на организационную культуру с целью изжить негативные ценности и развить установки, способствующие реализации разработанной стратегии; оценка успешности воздействий на организационную культуру и внесение необходимых корректив.
- Б) целенаправленные воздействия на организационную культуру с целью изжить негативные ценности и развить установки, способствующие реализации разработанной стратегии; изучение сложившейся организационной культуры; выбор миссии организации, определение стратегии, основных целей и ценностей; разработка организационных мероприятий, направленных на формирование, развитие или закрепление желательных ценностей и образцов поведения;; оценка успешности воздействий на организационную культуру и внесение необходимых корректив.
- В) изучение сложившейся организационной культуры; выбор миссии организации, определение стратегии, основных целей и ценностей; разработка организационных мероприятий, направленных на формирование, развитие или закрепление желательных ценностей и образцов поведения; целенаправленные воздействия на организационную культуру с целью изжить негативные ценности и развить установки, способствующие реализации разработанной стратегии; оценка успешности воздействий на организационную культуру и внесение необходимых корректив.
- Г) выбор миссии организации, определение стратегии, основных целей и ценностей; изучение сложившейся организационной культуры; разработка организационных мероприятий, направленных на

формирование, развитие или закрепление желательных ценностей и образцов поведения; целенаправленные воздействия на организационную культуру с целью изжить негативные ценности и развить установки, способствующие реализации разработанной стратегии; оценка успешности воздействий на организационную культуру и внесение необходимых корректив.

6. В эффективной организационной культуре ценности руководства и персонала согласуются и являются:

- А) одинаково направленными;
- Б) разнонаправленными;
- В) противоположно направленными;
- Г) направление не имеет значения.

7. Стереотип, характерный для органической культуры, — это...

- А) работники склонны противодействовать целям организации, что вызывает необходимость в жестком внешнем контроле;
- Б) высокий уровень сплочённости делает групповое мнение основным источником морального авторитета для членов группы (групповое давление);
- В) полномочия редко кому-нибудь делегируются из-за опасений возможной ошибки, механизм контроля — конкуренция;
- Г) общность основных ценностных установок обеспечивает полноценное использование индивидуальных навыков и умений для достижения целей группы (культурное регулирование, самоконтроль).

8. Стереотип, характерный для предпринимательской организационной культуры, — это ориентация работников на:

- А) личный доход;
- Б) социальные нужды;
- В) личные цели, вызов;
- Г) командные цели.

9. Стереотип, характерный для партиципативной организационной культуры, — это представление о работниках как:

- А) о работягах, ориентированных на сообщество;
- Б) о лентяях;
- В) об общественных существах;
- Г) о личностях, профессионалах.

10. Роль организационной культуры по отношению к сотрудникам выражается в:

- А) формировании мировоззрения; оценочно-нормативной функции; определении допустимых целей и средств; социальной и психологической защите; мотивации сотрудников; определении технологии взаимодействия; адаптации в организации.
- Б) регулировании поведения сотрудников; мотивации сотрудников; определении допустимых целей и средств; определении технологии



взаимодействия.

В) формировании внешнего имиджа организации.

Г) формировании внешнего имиджа организации; социальной и психологической защите.

11. Роль организационной культуры по отношению к менеджерам выражается в:

А) формировании мировоззрения; оценочно-нормативной функции; определении допустимых целей и средств; социальной и психологической защите; мотивации сотрудников; определении технологии взаимодействия; адаптации в организации.

Б) регулировании поведения сотрудников; мотивации сотрудников; определении допустимых целей и средств; определении технологии взаимодействия.

В) формировании внешнего имиджа организации.

Г) формировании внешнего имиджа организации; социальной и психологической защите.

12. Роль организационной культуры по отношению к внешней среде выражается в:

А) формировании мировоззрения; оценочно-нормативной функции; определении допустимых целей и средств; социальной и психологической защите; мотивации сотрудников; определении технологии взаимодействия; адаптации в организации.

Б) регулировании поведения сотрудников; мотивации сотрудников; определении допустимых целей и средств; определении технологии взаимодействия.

В) формировании внешнего имиджа организации.

Г) формировании внешнего имиджа организации; социальной и психологической защите.

13. Культурные формы подразделяются на четыре основные категории:

А) символ, язык, история, обычай;

Б) символ, язык, повествование, обычай;

В) символ, язык, история, ритуал;

Г) символ, язык, церемония обычай.

14. По мнению Н. Адлер, американцы традиционно рассматривают человека:

А) как источник зла;

Б) как изначально доброе существо;

В) как совокупность добра и зла;

Г) как существующего в гармонии с природой.

15. По типологии Т. Е. Дейла и А. А. Кеннеди к культуре высокого риска и быстрой обратной связи относятся сферы деятельности организации:

А) страхование, банковское дело, финансовые услуги, правительственные департаменты.

- Б) нефтяные компании, архитектурные фирмы, производители товаров производственного назначения, авиационные компании, коммунальные службы.
- В) индустрия развлечений, полиция, армия, строительство, управленческий консалтинг, реклама.
- Г) организация по сбыту, магазины розничной торговли, предприятия массовой торговли потребительскими товарами, компании по страхованию жизни.

16. По типологии Т. Е. Дейла и А. А. Кеннеди к культуре низкого риска и быстрой обратной связи относятся сферы деятельности организации:

- А) страхование, банковское дело, финансовые услуги, правительственные департаменты.
- Б) нефтяные компании, архитектурные фирмы, производители товаров производственного назначения, авиационные компании, коммунальные службы.
- В) индустрия развлечений, полиция, армия, строительство, управленческий консалтинг, реклама.
- Г) организация по сбыту, магазины розничной торговли, предприятия массовой торговли потребительскими товарами, компании по страхованию жизни.

### **РАЗДЕЛ 3.УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ В ОРГАНИЗАЦИИ**

1. По типологии Т. Е. Дейла и А. А. Кеннеди к культуре высокого риска и медленной обратной связи относятся сферы деятельности организации:

- А) страхование, банковское дело, финансовые услуги, правительственные департаменты.
- Б) нефтяные компании, архитектурные фирмы, производители товаров производственного назначения, авиационные компании, коммунальные службы.
- В) индустрия развлечений, полиция, армия, строительство, управленческий консалтинг, реклама.
- Г) организация по сбыту, магазины розничной торговли, предприятия массовой торговли потребительскими товарами, компании по страхованию жизни.

2. По типологии Т. Е. Дейла и А. А. Кеннеди к культуре низкого риска и медленной обратной связи относятся сферы деятельности организации:

- А) страхование, банковское дело, финансовые услуги, правительственные департаменты.
- Б) нефтяные компании, архитектурные фирмы, производители товаров производственного назначения, авиационные компании, коммунальные службы.
- В) индустрия развлечений, полиция, армия, строительство, управленческий консалтинг, реклама.

Г) организация по сбыту, магазины розничной торговли, предприятия массовой торговли потребительскими товарами, компании по страхованию жизни.

3. Для классификации организационной культуры С. Ханди выбрал следующие параметры:

- А) индивидуализм-коллективизм, дистанцию власти, стремление избежанию неопределённости, мужественность-женственность;
- Б) уровень риска и скорость получения обратной связи;
- В) процесс распределения власти в организации, ценностные ориентации личности, отношения индивида и организации, структуру организации и характер ее деятельности на различных этапах эволюции;
- Г) степень привлечения работников к установлению целей в организации и степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей.

4. Культуре низкого риска медленной обратной связи по классификации Т. Е. Дейла и А. А. Кеннеди соответствует лозунг:

- А) «Действия любой ценой»;
- Б) «Клиент правит балом и все определяет»;
- В) «Стремитесь к техническому совершенству в работе»;
- Г) «Делайте правильно».

5. Стремление к избежанию неопределённости указывает:

- А) на увеличение мотивации персонала к решению проблем;
- Б) на стремление людей избежать ситуации, в которых они чувствуют себя неуверенно;
- В) на возникшую боязнь принятия решений менеджером;
- Г) на возникающее чувство неуверенности в себе, в своих силах, когда никто не может взять на себя ответственность за решение задачи.

6. Определение типа организационной культуры по степени привлечения работников к постановке целей и средств их достижения принадлежит:

- А) М. Бурке;
- Б) Н. Адлер;
- Р. Акоффу;
- Г) У. Оучи.

7. Выделение четырёх характеристик, а именно: индивидуализма-коллективизма, дистанции власти, стремления к избежанию неопределённости, мужественности-женственности относится к типологии:

- А) Р. Акоффа;
- Б) Г. Хофштеде;
- В) У. Оучи;

Г) М. Бурке.

8. Типологии каких авторов основываются на изучении культур организаций различных стран?

- А) Р. Акоффа, М. Бурке;
- Б) Г. Хофштеде, Ф. Клухона и Ф. Штротбека, Н. Адлер;
- В) С. Ханди;
- Г) Т. Дейла и А. Кеннеди.

9. Анализ уровня риска и скорости получения обратной связи относится к типологии:

- А) Т. Дейла и А. Кеннеди;
- Б) С. Ханди;
- В) Ф. Клухона и Ф. Штротбека;
- Г) Н. Адлер.

10. Высокая степень привлечения работников к установлению целей, низкая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей характеризует:

- А) корпоративный тип культуры;
- Б) консультативный тип культуры;
- В) «партизанский» тип культуры;
- Г) предпринимательский тип культуры.

11. По мнению С. Ханди на стадии зарождения организации преобладает культура:

- А) роли;
- Б) власти;
- В) задачи;
- Г) личности.

12. Согласно типологии Г. Хофштеде мужественные культуры ориентированы на:

- А) саморазвитие, личностный рост;
- Б) общественные нужды и нужды потребителей;
- В) материальный успех, карьеру;
- Г) качество жизни, комфорт.

13. Роль «нормы поведения» заключается в следующем:

- А) способствует функционированию и развитию предприятия;
- Б) является источником возникновения ценностей и принципов организационной культуры;
- В) регламентирует собственное поведение человека и поведение других, избавляя от необходимости всякий раз решать типовую задачу;
- Г) отражает и придает смысл концепции организационной культуры.

14. Какие особенности поведения сотрудников свидетельствуют об эффективности организационной культуры?

- А) Политизированная внутренняя среда, ориентация
- Б) на функционирование, сопротивление изменениям;
- В) ориентация на развитие, ориентация на нужды потребителя;
- Г) ориентация на функционирование, ориентация на нужды потребителя;
- Г) сопротивление изменениям, ориентация на функционирование.

15. Какие особенности поведения сотрудников свидетельствуют о неэффективности организационной культуры?

- А) Политизированная внутренняя среда, ориентация на функционирование, сопротивление изменениям;
- Б) ориентация на развитие, ориентация на нужды потребителя;
- В) ориентация на функционирование, ориентация на нужды потребителя;
- Г) сопротивление изменениям, ориентация на функционирование.

16. Модель предполагающая, что каждый эффективный руководитель влияет на других таким образом, что они преодолевают собственные корыстные эгоистические интересы, действуют во благо организации — это модель руководства, основанная на:

- А) командном духе;
- Б) качествах лидера;
- В) качествах персонала;
- Г) состоянии социально-психологического климата.

17. Переоценка моральным авторитетом кризисной ситуации, которая рассматривается как прецедент в ряду возможных аналогичных событий, относится к:

- А) прогностической функции;
- Б) институциональной функции;
- В) функции табу;
- Г) профетической функции.

18. К методам поддержания организационной культуры не относится:

- А) моделирование ролей, обучение и тренировка персонала и руководства, формирование технологий преодоления кризиса;
- Б) введение новой техники и технологии, новой системы оплаты труда, пересмотр должностных инструкций;
- В) определение критериев вознаграждений и статусов, принятия на работу, продвижения и увольнения;
- Г) сохранение организационной символики и обрядности, ценностей и норм, миссии, мифов и т.п.

### 2.3. Рекомендации по оцениванию результатов ситуационных заданий

Максимальное количество баллов	Правильность (ошибочность) решения
4	Полные верные ответы. В логичном рассуждении при ответах нет ошибок, задание полностью выполнено. Получены правильные ответы, ясно прописанные во всех строках заданий и таблиц
3,5	Верные ответы, но имеются небольшие неточности, в целом не влияющие на последовательность событий, такие как небольшие пропуски, не связанные с основным содержанием изложения. Задание оформлено не вполне аккуратно, но это не мешает пониманию вопроса
3	Ответы в целом верные. В работе присутствуют несущественная хронологическая или историческая ошибки, механическая ошибка или описка, несколько исказившие логическую последовательность ответа
2,5	В рассуждении допущены более трех ошибок в логическом рассуждении, последовательности событий и установлении дат. При объяснении исторических событий и явлений указаны не все существенные факты
0	Ответы неверные или отсутствуют

#### ТИПОВЫЕ СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

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

##### **Тема 1.2. Методы изучения организационной культуры.**

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

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

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

Компания «Стиль» занимается издательской деятельностью, ее штат в основном составляют редакторы, корректоры и верстальщики. Компания «Забава» занимается организацией и проведением масштабных праздничных мероприятий. После вступления в холдинг на нее также были возложены

функции внешнего PR и рекламы холдинга Х. Штат компании составляют режиссеры праздников и специалисты по рекламе и PR.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

### **Итог**

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

### **Вопросы для анализа**

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

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

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

### ***Тема 1.3. Организация как объект организационной культуры.***

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

*Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы.*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### Вопросы и задания

1. Охарактеризуйте организационную культуру предприятия. Какие можно отметить общие черты организационной культуры товарищества «Эйнем» конца XIX в. и ОАО «Красный Октябрь» начала XXI в.?
2. Какие методы мотивации использовались руководством предприятия в различные периоды его развития? В каком объеме система мотивации персонала влияет на достижение стратегических целей ОАО «Красный Октябрь»?
3. Оцените по 10-балльной шкале силу корпоративного духа работников фабрики. Какие действия руководства способствуют укреплению корпоративного духа.
4. Проявления каких функций организационной культуры нашли отражение в описанной выше ситуации?

#### **Тема 1.4. Типы и уровни организационной культуры.**

*Ситуация для анализа «Культура слияния»*

##### Описание ситуации

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

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

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

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

## Вопрос

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

### *Ситуационное задание 2*

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

##### Описание ситуации

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Вопросы для анализа**

1. Охарактеризуйте организационную культуру компании Levi Strauss. К какому типу (по любой классификации) относится эта организационная культура?
2. Можно ли считать организационную культуру компании Levi Strauss сильной? Назовите особенности сильной организационной культуры.
3. Согласны ли вы с утверждением Наас, что созданная им организационная культура представляет основное конкурентное преимущество компании? Аргументируйте свою позицию.

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

### **Тема 2.1. Имидж организации как элемент организационной культуры.**

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

##### *Описание ситуации*

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

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

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

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

## **Вопросы**

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

## **Тема 3.2. Деловое общение в организационной культуре**

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

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

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

1. Определите потребности службы управления персоналом в обучении.
2. Разработайте цели и программу обучения сотрудников этой службы.
3. Определите оптимальную форму обучения при разных критериях оптимальности: минимум затрат, максимум быстроты обучения, максимум качества, – и сделайте окончательный выбор.

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

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

Состав службы и краткие характеристики персонала:

- начальник службы Алексеев, 57 лет, образование высшее, инженер-механик, руководит службой 15 лет. С работой справляется, пользуется уважением в коллективе. Имеет твердое решение уйти на пенсию по достижении возраста 60 лет;
- заместитель начальника диспетчерской службы Никитин, 36 лет, образование высшее, инженер-экономист, в службе работает шесть лет, в том числе три года в должности заместителя руководителя. Свой участок работы

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

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

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

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

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

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

- упорядочить знания в области технологии производства, диспетчерских методов в условиях рыночной неопределенности, основ рыночной экономики, маркетинга;

- обучить персонал работе на ПК и пользованию программами по разработке оперативных планов и диспетчерского дела на производстве;

- подготовиться к перемещению персонала в связи с предстоящим через три года уходом на пенсию руководителя службы.

Имеются следующие возможности повышения квалификации работников службы:

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

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



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

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

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

% от расходов на оплату труда;

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

### **Задание**

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

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

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

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

5. Как оценить эффективность различных способов повышения квалификации?

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

## **2.4. Рекомендации по оцениванию результатов деловой игры**

Максимальное количество баллов	Правильность (ошибочность) решения
--------------------------------	------------------------------------

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

## Раздел 1. Организационная культура в системе менеджмента.

### Тема 1.1. Сущность организационной культуры, ее роль в организации

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

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

Таблица 1.

Модель организаций

<b><i>Переменные организационной культуры</i></b>	<b>Виды компаний</b>		<b>Российские компании</b>
	<b>Японские компании</b>	<b>Типичные американские компании</b>	
Наем персонала		Пожизненный	
Продвижение			Быстрое
Карьера			Узкая специализация
Механизм контроля		Неформальный	

Принятие решений			
Ответственность			Индивидуальная
Интерес к человеку		Широкий	

## **Задание 2. «Оценка организационной культуры организации»**

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

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

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

Таблица 2.

### **Оценка действующей организационной культуры организации**

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

А	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением коллективной работы, единодушия и участия в принятии решений.	
В	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности.	
С	Стиль менеджмента организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением и конкурентоспособности и поощрением достижений.	
Д	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.	
Всего баллов		
Связующая сущность организации		
А	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне.	
В	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах.	
С	Организацию связывает воедино акцент на достижение цели и выполнения задачи. Общепринятые темы – агрессивность и победа.	
Д	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации	
Всего баллов		
Стратегические цели		
А	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие.	
В	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей.	
С	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке.	
Д	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность. Контроль и плавность всех операций.	
Всего баллов		
Критерии успеха		
А	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, коллективной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях.	
В	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор.	
С	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха – конкурентное лидерство на рынке.	
Д	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты.	
Всего баллов		

Сделайте общий вывод по оценке организационной культуры организации.

## Теме 1.2 Методы исследования организационной культуры

### Задание 1

1. Ниже приведены диагностические инструменты исследования организационной культуры предприятия.

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

3. Разработайте рекомендации по совершенствованию организационной культуры исследуемого предприятия.

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

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

1. На первом этапе необходимо оценить нынешний характер организации.

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

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

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

#### *Пример*

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

Отвечать следует так:

дайте 55 баллов альтернативе А по 20 баллов альтернативам В и С и только 5 баллов - альтернативе D.

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

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

Итак, Ваши ответы! Организационная культура предприятия

Для расчета требуется сложить баллы всех ответов А в колонке

«Теперь», а затем полученную сумму разделить на 6, т. е. вычислить среднюю оценку по альтернативе А. Те же вычисления повторяются для альтернатив В, С и D.

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

Сделайте выводы и напишите рекомендации по совершенствованию организационной культуры.

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



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

## Раздел. 2 Особенности формирования организационной культуры

### Тема 2.2. Корпоративный кодекс как элемент организационной культуры.

#### Задание 1

#### Анализ рабочих документов: корпоративная культура

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

## Задание

Проанализируйте два приведенных ниже документа и ответьте на следующие вопросы.

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

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

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

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

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

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

Одним из последствий воплощения в жизнь данного кодекса может стать то, что мы будем вынуждены отказаться от ряда проектов и заказчиков. Мы рассмотрим каждый такой случай в отдельности и, возможно, примем решение прекратить свою работу в определенном регионе или странах. Причиной такого решения может быть не только слишком высокий финансовый риск, но и характер влияния проекта, в котором мы участвуем, на окружающую среду и общество.

### **Общие принципы**

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

Исходя из этого, мы сформулировали ключевые принципы своей деятельности.

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

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

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



принципы, заложенные в нашем кодексе поведения.

### **Отношения с работниками**

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

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

Мы не нанимаем на работу лиц моложе 15 лет.

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

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

Мы не допускаем проявлений дискриминации или сексуальных домогательств.

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

### **Этика коммерческой деятельности**

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

Мы будем избегать действий, противоречащих законам честной конкуренции.

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

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

### **Окружающая среда**

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

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

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

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

### **Документ 2: кредо организации.**

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

В качестве примера приводим кредо корпорации Johnson & Johnson.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **Тема 2.3. Национальные особенности организационной культуры.**

### **Задание 1**

#### **«Организационная культура российских компаний»**

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

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

<b>Характеристики организационной культуры</b>	<b>США</b>	<b>Россия</b>	<b>Япония</b>
1. Образ компании	Спортивная команда		Семья

2. Цель бизнеса	Прибыль		Длительное существование
3. Мотивация к получению прибыли	Любыми средствами		Прибыль – средство достижения
4. Ценности	Ориентация на материальные ценности		Ориентация на человека
5. Работники	Подход к человеку как к рабочей силе		Подход к человеку как к личности
6. Человеческие отношения	Функциональные (индивидуализм)		Эмоциональные (коллективизм)
7. Конкуренция	Высокая конкуренция, победа сильным над слабым		Сотрудничество, гармония, сосуществование
8. Гарантии для работников	Низкие (краткосрочные контракты, узкие специалисты)		Высокие (долгосрочные контракты, пожизненный найм,
<b>Характеристики организационной культуры</b>			
9. Принятие решений			
10. Продвижение качествам			
11. Оплата			

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

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

##### **Задание 1**

##### **«Сравнение различных методов влияния»**

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

Me1"Dд	06 а.8-K"l 811■81 ■■	ПJ80C"	Минус"
1	2	J	4'
Пр 1mwe меор			
Впиан.-. ма осннан оп*:tA""40СТМ	<b>гъ...д---</b> ,... 'юМ... •ОНIC)yv yг ОЙ C"tM,, '8• ..aa•c...•c:80- - о6831111M-4	6мсрсна "ri»aw- "бон..w.ca 8'1)Af <b>11--.....</b> YIXIDII	He, _.. •■\In Ц npt• де.nawi :tOte.l, A - nm J мт r.ништ.О ,нам,Ц). ста ,с.иЮР меаомнwm
Влия..,е ] попарэе ю ■ омГР- тениую	гъ.ед @ .. атм 1&8iMI- " :юне ед- 11Df!araeuai11.амне- T"eH1.atM Bll lliitDm@f"D	Eim рот 114@ tP@rJw- ]BTI)a"T P@CVpc:o&	То .:е. '1ю и в пер- BOM City"Be

1	2	Э	●
Влияние харизмы 1отождесп.нение с ру-«оводителем)	Поведe-. .. on-t wemlfl. <b>не пв</b> ; р аацме мдее.нам <u>new Э,....</u> в DCK)ве <b>о:га..дес ..-</b>	<b>Быарта..</b> неТ'р@ - ет эвч)зт ресур::ов	0г1&1м-ienCI ВПИАНИ- ем, не проП!воре- -ti!ЩMW t1деану - В ост-юве отождест- вленм11
Влияе -теpez - ставление о зави- сиуостм	LJJ.C)OOlwi c::r-.wpr равп&емаго гюее- J,el-Miiil	Бе.срpara.. де!мству- ет. 1.ард1 Ф we- го,... tE ов6<пэ от	ПавтQPilDLUSf!CЯ впи- 11111.е поощряет ис- <b>ПОАНМТЕПА</b> ;; рмоб- ретению власти над li..Л1841iil)
ВлтQiIe•н рез yг)e_•- дение	Широотм .i»eanв 30,.. PDве,AE!HMIi	<b>УсJлет</b> l"p)K3BD,1811T11 B11'утре.-,...ою мм м- <b>аатаею. 8Dтаpm</b> треб'/f!T оав.,&-14ii, <b>нет внастм</b> м рзс:аодов <b>арpatM-</b> <b>ресурсов</b>	HEID ti!(Q:1..e.A <b>bl</b> более продоп».ительное 1Юем&1 и ение слу- WЗТЬ И обUИТЬCii
Влияние -теpez <b>при-</b> ну:адение и пред- ставлен •Е о завм- сиуостм	<b>Широ</b> о!!! лji.3пз зон nerir:o y is@uoro PDве,AE!HMIi	Быарота деiic'Темг. <b>np.eelle</b> в •D384- .....,ЭАХ	<b>П аетра-</b> боП4И«а ■: отBвп о- wy y,i:apy, сменъ рис- t.овант...м метод
Сметание <b>рвзлмч-</b> ных <b>приiМЫХ</b> МЕТО- дав	ЗавиQtt or тM,1астм DOETIИH811 м <b>необJO-</b> ди <b>wостм упра811е-</b> НИ1i о(i WIII тЗММi	<b>Мо•</b> быгъ бoнее д ..... - ...ее мс■:ав ..... <b>..ем ме</b> О M@TOд,i	банее JX>PO-ОСТОА- ЩММ пQAJOQA, требу- ет cпеа... Ыос зна- iHMI4
<b>Косве.....е ме1'0,..</b>			
Манипуирование -Е <b>поее«ои и f!!!»О</b> «- ружением	<b>ШироatM</b> лjiзгвзон повелени11 м оп. vV&t*	Моает д,иТЬ P83\11b• тзт. <b>•rwnадW"ме</b> m@-	Требует мном вре- мени. <b>D4ниА</b> и вир- св..ос:ти; рискован м спо•eиH дпА ис- <b>ПОПЬЭ08В1Mji</b>
Изменение в...еш- не • <b>ив у</b> ере- ды1 <b>воргэню</b>	<b>Широ</b> 0ii .i»eanв 30,.. пове,Аel'Mii м on- аиении на ...enpe- pывнQf)oo<ee	<b>иIEiet менпре._раца-</b> IClщi!E!CSi df!llll:тв"е. а <b>не pB:ЭCMЗЫM</b> :зффет:Т , <b>мааег г..п. Ъ м</b> эффеамв...wm ме- тааом	Часто тр т про- авнен.s 1t1a... тель- нам апас:ти дп1 - тиае ниiи иeneA и l'юныIMX pвсx(W)B

## Задание 2

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

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

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

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

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

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

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

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

## Задание 3

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

На практике встречаются следующие варианты:

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

- руководитель излагает проблему и принимает решение группы. Какой из предложенных вариантов вы считаете предпочтительным?

## 2.5. Рекомендации по оцениванию индивидуальной работы – реферата

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

В течение изучения дисциплины «Управление организационной культурой» обучающийся должен подготовить один реферат по одной из ниже приведенных тем.

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

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

### Типовых вариантов рефератов по темам

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

### 2.6. Рекомендации по оцениванию результатов кейс-задания

Максимальное количество баллов (государственная оценка)	Критерии
4 (отлично)	выставляется обучающемуся (индивидуально или как участнику группы), если содержание его деятельности полностью соответствует теме, концепции, содержанию игры и принятой роли; четко организована работа по сюжету игры, присутствует вариативность в разрешении игровой ситуации, комментарии по ходу игры основываются на понятийном аппарате предметной области и иллюстрируют основные закономерности изучаемой дисциплины и ее прикладной аспект
2,5 (хорошо)	выставляется обучающемуся (индивидуально или как сотруднику группы), если содержание его деятельности в основном соответствует теме, концепции, содержанию игры и принятой роли; игровой сюжет находит развитие, комментарии по ходу игры включают понятийный аппарат предметной области и отражают в основном понимание прикладного аспекта изучаемой дисциплины
1 (удовлетворительно)	выставляется обучающемуся (индивидуально или как сотруднику группы), если содержание его деятельности в целом соответствует теме, концепции, содержанию игры и принятой роли; игровой сюжет не детализируется, комментарии по ходу игры в небольшой степени опираются на понятийный аппарат предметной области, прикладной аспект изучаемой дисциплины представлен фрагментарно
0,5 (неудовлетворительно)	выставляется обучающемуся (индивидуально или как сотруднику группы), если содержание его деятельности лишь частично соответствует теме, концепции, содержанию игры и принятой роли; игровой сюжет не развивается, комментарии по ходу игры отсутствуют, обучающийся не демонстрирует понимания прикладного аспекта изучаемой дисциплины

## ТИПОВОЕ КЕЙС-ЗАДАНИЕ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

### По теме 2.1 «Личность и организация»

#### «ПРОБЛЕМЫ БУХГАЛТЕРА»

Концепция игры.

Сара Росс после 12 лет работы в бухгалтерии «Шарп Петролеум Компани» («Sharp Petroleum Company»), получив повышение, была назначена начальником сектора бухгалтерского учета розничных продаж.

Сара не до конца еще ознакомилась с деятельностью подразделения, как от покупателя поступила жалоба в офис. Сара знала, как пользоваться техническим оборудованием бухгалтерии, но не имела практического опыта в этой области. Поэтому она иногда не могла ответить на текущие вопросы, возникающие у девушек, работающих на бухгалтерской технике. В результате девушки привыкли обращаться с подобными вопросами к начальнику сектора производственного бухгалтерского учета, и Сара не



сумела этого предотвратить.

Постепенно подчиненные Сары перестали уважать её и с любой проблемой обращались напрямую к начальнику сектора производственного бухучета. Сара попыталась вернуть утраченный авторитет, более тщательно проверяя их работу, но психологический климат в группе и эффективность ее работы от этого пришли в еще больший упадок. Блэк, заведующий управлением, и его начальник, главный контролер, узнав о недовольстве служащих и большой текучести в управлении, сочли работу Сары неудовлетворительной. Некоторые служащие при опросе заявили, что они понимают в работе больше, чем Сара.

В результате было принято решение слить сектор производственного бухучета и сектор учета розничных продаж, руководителем объединенного сектора назначить начальника сектора производственного бухучета, к которому подчиненные Сары обращались за помощью, а Сару назначить на руководящую должность и канцелярии с тем же окладом, что и на прежнем месте.

**Роли (ролевые группы):** Бухгалтер, начальник, сотрудники

**Ожидаемый результат** - подобрать правильное решение сложившегося конфликта

**Методика проведения** – разбиться на приверженцев бухгалтера и друзей начальника и предложить правильное решение

## 2.7. Рекомендации по оцениванию индивидуальных заданий (тезисы)

Максимальное количество баллов (государственная оценка)	Критерии
17 (отлично)	Выставляется обучающемуся если он выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив проблему содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно правового характера. Обучающийся знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно.
13 (хорошо)	Выставляется обучающемуся если работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены отдельные ошибки в оформлении работы.
9 (удовлетворительно)	Выставляется обучающемуся если в работе студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в содержании проблемы, оформлении работы.
4 (неудовлетворительно)	Выставляется обучающемуся если работа представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.

## ТЕМЫ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

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

1. Качества современного лидера и эффективные стили лидерства.
2. Концепция «заменителей» и «нейтрализаторов» лидерства.
3. Харизматическое лидерство: требования к лидеру и условия возникновения.
4. Теория трансформационного лидерства Б. Басса и его последователей.
5. Крушение лидеров: почему лидеры терпят неудачи?

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

1. Особенности управления человеческими ресурсами в транснациональных корпорациях.
2. Демографические изменения в рабочей силе: новые способы управления в условиях разнообразия.
3. «Обезжиривание» организаций: даунсайзинг и аутсорсинг.
4. Дистанционное присутствие на работе.
5. Этические ценности в принятии решений и поведении менеджера.

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

1. Теория взаимодействия личности и ситуации как основа для понимания организационного поведения.
2. «Большая пятерка черт личности»: возможности применения в организационном поведении.
3. Практика применения типологий личности в изучении организационного поведения.
4. Роль эмоционального интеллекта в деятельности специалиста и менеджера.
5. Творческий интеллект (креативность) в системе интеллектуальных способностей специалиста и менеджера.

## ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ ПО РАЗДЕЛАМ (ТЕМАМ) ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

№ п/п	Содержание оценочного средства	Индекс оцениваемой компетенции или ее элементов
<b>Раздел 1. Организационная культура в системе менеджмента. Тема 1.1, Тема 1.2, Тема 1.3, Тема 1.4</b>		
1.	Сущность организационной культуры, ее роль в организации.	УК-5.1 ПКс-4.1 У-1
2.	Элементы организационной культуры:	УК-5.1 В-1 ПКс-4.1 У-1
3.	Функции организационной культуры	УК-5.1 У-1 ПКс-4.1 В-1
4.	Менеджмент и организационная культура	УК-5.1 ПКс-4.1
5.	Методы изучения организационной культуры	УК-5.1 3-3 ПКс-4.1 У-1

6.	Организация как объект организационной культуры (общие характеристики; признаки организации; элементы организации)	УК-5.1 У-1 ПКс-4.1 В-1
7.	Миссия и философия организации	УК-5.1 У-1 ПКс-4.1
8.	Факторы внешней и внутренней среды организации	УК-5.1 ПКс-4.1 В-1
9.	Роль организационной культуры в деятельности организации	УК-5.1 ПКс-4.1 В-1
10.	Типы и уровни организационной культуры	УК-5.1 3-2 ПКс-4.1 3-3
11.	Классификация организационных культур	УК-5.1 У-1 ПКс-4.1
12.	Уровни организационной культуры	
<b>Раздел. 2 Особенности формирования организационной культуры</b> <b>Тема 2.1., Тема 2.2, Тема 2.3</b>		
13.	Имидж организации как элемент организационной культуры. Этапы формирования имиджа	УК-5.1 3-2 ПКс-4.1 В-1
14.	Виды имиджа. Эффективность имиджа в деятельности организации	УК-5.1 3-2 ПКс-4.1
15.	Корпоративный кодекс как элемент организационной культуры (определение, сущность. Функции корпоративного кодекса. Цели создания).	УК-5.1 3-3 ПКс-4.1 В-1
16.	Этапы формирования корпоративного кодекса	УК-5.1 В-1 ПКс-4.1 У-1
17.	Элементы корпоративного кодекса.	
<b>Раздел 3. Управление организационной культурой в организации</b> <b>Тема 3.1, Тема 3.2</b>		
18.	Виды корпоративного кодекса.	УК-5.1 3-3 ПКс-4.1 В-1
19.	Принципы корпоративного кодекса.	УК-5.1 ПКс-4.1
20.	Национальные особенности организационной культуры	УК-5.1 3-2 ПКс-4.1 3-3
21.	Менталитет как качественная характеристика организационной культуры	УК-5.1 У-1 ПКс-4.1
22.	Культура руководства в организации»	УК-5.1 У-1 ПКс-4.1 3-3
23.	Процесс управления организационной культуры	УК-5.1 У-2 ПКс-4.1 3-3

24.	Роль руководителя в деятельности организации. Стили управления и взаимосвязь с типом организационной культуры	УК-5.1 В-1 ПКс-4.1 З-2
25.	Внешнее стимулирование на формирование организационной культуры	УК-5.1 У-1 ПКс-4.1 З-3
26.	Деловое общение – как элемент организационной культуры	УК-5.1 В-1 ПКс-4.1 З-3
27.	Роль делового общения	УК-5.1 В-1 ПКс-4.1 З-2
28.	Методы делового общения	УК-5.1 У-1 ПКс-4.1 З-3