

АВТНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ  
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»  
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА**

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль): «Маркетинг»

Форма обучения: заочная

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Срок обучения: заочная форма – 4 года 6 мес.

Вид учебной работы	Трудоемкость, часы (з.е.)
	Заочная форма
1. Контактная работа обучающихся с преподавателем:	14(0,39)
Аудиторные занятия, часов всего, в том числе:	12(0,33)
• лекции	6(0,17)
• практические	6(0,17)
Промежуточная аттестация (контактная работа)	2(0,06)
2. Самостоятельная работа студентов, всего	92(2,56)
• др. формы самостоятельной работы	92(2,56)
3. Промежуточная аттестация: зачет с оценкой	2(0,06)
Итого	108(3)

Борисова Н.В. Организационная культура и развитие персонала: Рабочая программа дисциплины (модуля). – Казань: Казанский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации, 2019. - 80 с.

Рабочая программа по дисциплине (модулю) «Организационная культура и развитие персонала» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент составлена Борисовой Н.В., доцентом кафедры экономики и инноватики Казанского кооперативного института (филиала) Российского университета кооперации в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки «Менеджмент», утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от «12» января 2016 г. № 7, и учебным планом для направления подготовки 38.03.02 Менеджмент (год начала подготовки - 2019).

#### **Рабочая программа:**

**обсуждена и рекомендована** к утверждению решением кафедры экономики и инноватики Казанского кооперативного института (филиала) Российского университета кооперации «23» марта 2019 г., протокол № 12.

**одобрена** Научно-методическим советом Казанского кооперативного института (филиала) от 03.04.2019, протокол № 5.

**утверждена** Ученым советом Российского университета кооперации от 18.04.2019, протокол № 4.

© АНОО ВО ЦС РФ  
«Российский университет  
кооперации» Казанский  
кооперативный институт  
(филиал), 2019  
© Борисова Н.В., 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи освоения дисциплины (модуля) .....	5
2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы .....	5
3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю) .....	5
4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы .....	7
5. Содержание дисциплины (модуля) .....	7
5.1. Содержание разделов, тем дисциплины (модуля) .....	7
5.2. Междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами (модулями) .....	10
5.3. Разделы, темы дисциплины (модуля) и виды занятий .....	10
6. Лабораторный практикум .....	10
7. Практические занятия (семинары) .....	10
8. Примерная тематика курсовых проектов (работ) .....	11
9. Самостоятельная работа студента .....	11
10. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю) .....	14
11. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля) .....	15
12. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля) .....	15
13. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационно-справочных систем (при необходимости) .....	16
14. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю) .....	16
15. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля) .....	16
16. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины для преподавателей, образовательные технологии .....	17
<b>ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ) .....</b>	<b>19</b>
1. Паспорт фонда оценочных средств .....	20
1.1. Компетенции, формируемые в процессе изучения дисциплины .....	20
1.2. Сведения об иных дисциплинах (преподаваемых, в том числе, на других кафедрах) участвующих в формировании данных компетенций .....	20
1.3. Этапы формирования и программа оценивания контролируемой компетенции .....	21
1.4. Показатели и критерии оценивания компетенций, шкала оценивания .....	23
2. Типовые контрольные задания для оценки результатов обучения по дисциплине и иные материалы для подготовки к промежуточной аттестации .....	27
2.1. Материалы для подготовки к промежуточной аттестации .....	27
2.2. Комплект билетов для проведения промежуточной аттестации .....	34
Комплект тестовых заданий для проведения зачета с оценкой по дисциплине .....	36
2.3. Критерии оценки для проведения зачета с оценкой по дисциплине .....	40
2.4. Методические материалы, определяющие процедуру оценивания по дисциплине .....	41
<b>ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ) .....</b>	<b>42</b>
Деловая (ролевая) игра .....	43
Деловая (командная) игра .....	48
<b>ТРЕНИНГ .....</b>	<b>49</b>
Кейс-задача .....	58
Вопросы для коллоквиумов, собеседования .....	60
Комплект заданий для контрольной работы .....	62

Перечень дискуссионных тем для круглого стола .....	65
Темы групповых и/или индивидуальных творческих заданий/проектов .....	66
Комплект разноуровневых задач (заданий) .....	71
Темы эссе (рефератов, докладов, сообщений).....	76
Комплект заданий для проведения текущей аттестации .....	78

## **1. Цели и задачи освоения дисциплины (модуля)**

Цель освоения учебной дисциплины «Организационная культура и развитие персонала» является формирование профессиональных компетенций:

- владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.

Задачи:

- изучение курса должно ознакомить студентов с теоретическими и практическими аспектами управления организационной культурой, углубить и закрепить их знания и навыки в области управления развитием персоналом и организационного поведения.

## **2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы**

Учебная дисциплина относится к вариативной части блока Б1.

Для изучения дисциплины необходимы следующие знания, умения и владения навыками, формируемые предшествующими дисциплинами:

Деловое общение и публичные выступления (ОПК-4);

Управление карьерой и тайм-менеджмент (ОК-6);

Основы менеджмента (ОК-3, ОПК-3).

## **3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю)**

Изучение дисциплины направлено на формирование у обучающихся следующих общепрофессиональных и профессиональных компетенций:

ОПК-2 - способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;

ПК-1 - владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

Формируемые компетенции (код компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций	Наименование оценочного средства
ОПК-2 ПК-1	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- факторы и условия, определяющие организационную культуру;</li> <li>- современное состояние и тенденции развития организационной культуры;</li> <li>- подходы к рассмотрению проблем, связанных с организационной культурой;</li> <li>- принципы и методы формирования и поддержания организационной культуры, методы изменения культуры организации;</li> <li>- методы построения системы управления развитием персонала.</li> <li>- принципы, формы управленческих решений</li> <li>- основные управленческие теории, подходы к мотивации и стимулированию</li> </ul>	<p><i>Тренинг Тесты Эссе</i></p>
	<p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- диагностировать организационную культуру и анализировать влияние культуры на организационную эффективность;</li> <li>- разрабатывать программы развития персонала и применять современные технологии обучения и продвижения персонала;</li> <li>- эффективно взаимодействовать с сотрудниками при создании необходимой организационной культуры.</li> <li>- формулировать организационно-управленческие решения и распределять обязанности</li> <li>- аргументировано отстаивать управленческие решения, заинтересовывать и мотивировать персонал</li> </ul>	<p><i>Кейс Коллоквиум Творческие задания</i></p>
	<p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методами разработки и реализации стратегий развития персонала;</li> <li>- методами планирования деятельности по управлению развитием персонала.</li> <li>- современными методиками принятия и реализации организационно-управленческих решений</li> <li>- методами проведения аудита человеческих ресурсов и оценки организационной культуры</li> </ul>	<p><i>Деловая игра Контрольная работа Круглый стол</i></p>

#### 4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

##### *заочная форма обучения*

Вид учебной деятельности	Часов	
	Всего	По курсам
		2
Контактная работа обучающихся с преподавателем:	14	14
Аудиторные занятия всего, в том числе:	12	12
Лекции	6	6
Практические занятия	6	6
Промежуточная аттестация (контактная работа)	2	2
Самостоятельная работа студента всего, в том числе:	92	92
Другие виды самостоятельной работы:	92	92
Вид промежуточной аттестации – зачет с оценкой	2	2
ИТОГО:	часов	108
	зач. ед.	3
Общая трудоемкость	3	3

#### 5. Содержание дисциплины (модуля)

##### 5.1. Содержание разделов, тем дисциплины (модуля)

###### **Тема 1. Понятие и содержание организационной культуры**

Понятие культуры и организационной культуры.

Определения организационной культуры, предмет, объект, ее функции, свойства, методы и подходы к изучению.

Системный подход к изучению организационной культуры.

Субкультуры в организационной культуре. Сильные и слабые организационной культуры. Эволюция учений об организационной культуре.

###### **Тема 2. Структуры организационной культуры**

Основные компоненты организационной культуры. Модель Ф. Харриса и Р. Морана. Основные компоненты организационной культуры.

Содержание понятий «видение», «миссия», «корпоративные ценности».

Символический блок культуры.

Имидж и репутация. Организационный климат.

Основные факторы внутренней среды и внешней среды. Видение, миссия и кредо организации. Девизы, символы, логотипы, бренд, сторителлинг. Понятия имидж, репутация, организационный климат, организационные обряды.

###### **Тема 3. Типологии организационной культуры**

Типологии культур «Среда-Организация» (национальное в организационной культуре). Типология Гирта Хофстеда (G.Hofstede): ценности низкой дистанции власти – ценности высокой дистанции власти. Гендерные факторы. Типология Терренса Дила и Алана Кеннеди.

Типологии культур «Индивид - Организация» (индивидуальное в организационной культуре). Типология Роберта Блейка и Джейн Моутон.

Типология Ч. Хэнди.

Типология конкурирующих ценностей. Структура организации и типы культур.

Квалификационная таблица организационной культуры.

Соответствие стратегии и культуры организации. Структура организации и типы культур.

#### **Тема 4. Диагностика организационной культуры**

Методика К. Камерона, Р. Куинна на основе концепции рамочной конструкции конкурирующих ценностей.

Диагностика организационной культуры по Э. Шейну. Методы сбора данных при изучении организационной культуры.

Возможности и ограничения различных способов анализа организационной культуры.

Многоуровневый метод исследования организационных культур.

#### **Тема 5. Содержание и показатели анализа организационной культуры**

Стратегии изучения организационной культуры. Три основные стратегии изучения организационной культуры: холическая, метафорическая, количественная. Образцовые измерения организационной культуры.

Содержательные измерения организационной культуры.

Гендерный аспект анализа организационной культуры.

#### **Тема 6. Формирование организационной культуры**

Принципы и методы формирования и поддержания организационной культуры.

Факторы, влияющие на формирование организационной культуры.

Этапы формирования и методы поддержания организационной культуры.

Корпоративные ценности и нормы. Корпоративные кодексы.

#### **Тема 7. Изменение организационной культуры**

Изменение культуры в процессе эволюции организации по Шейну. Изменение культуры посредством преобразований (трансформаций). Изменение культуры посредством слияний и поглощений. Изменение культуры посредством реорганизации и перерождения. Стадии организационных изменений. «Размораживание» /противоречие. Тревога обучения (сопротивление изменениям). Использование рамочной конструкции для диагностики и изменения организационной культуры.

Модель управляемого изменения организационной культуры по Шейну.

Методы изменения организационной культуры по Камерону, Куинну.

## **Тема 8. Трансляция корпоративной культуры и структура системы развития персонала**

Каналы трансляции культуры в организации.

Требования к сотрудникам в разных организационных культурах.

Система отбора и адаптации новых сотрудников. Система оценки и аттестации.

Основные элементы развития персонала и их взаимосвязь в системе управления человеческими ресурсами. Обучение взрослых, этапы, специфика, инструменты. Формирование кадрового резерва. Формирование карьерных планов.

Эффективная система управления карьерой как конкурентное преимущество в условиях рыночной экономики.

## **Тема 9. Лидерское влияние на формирование организационной культуры и планирование индивидуального развития**

Основные теории лидерства. Эмоциональный интеллект лидера. Применение подхода эмоционального интеллекта при построении карьеры.

Стили лидерства по Д. Гоулману. Влияние лидеров на формирование организационной культуры. Компетенции лидеров в культуре разных типов (по К. Камерону, Р. Куинну).

Взаимосвязь культуры и стратегии организации. Построение индивидуального плана развития и кадровые стратегии. Модели компетентности и оценка персонала. Анализ деятельности наиболее выдающихся работников. Современные проблемы и тенденции в развитии карьеры персонала.

## **Тема 10. Управление коммуникациями в организации и развитие информационной культуры организации**

Сущность и виды коммуникаций.

Поддержание культуры через систему коммуникативных связей (восходящие, нисходящие, горизонтальные коммуникации). Развитие команд в организации.

Формальная и неформальная коммуникативная сеть. Управление слухами. Влияние организационной культуры на организационную эффективность.

Информационная культура организации. Информационные революции, информационное общество. Информационные ресурсы.

Информационная культура организации в условиях цифровой экономики. HR-digital: HRM-системы («Human Resource Management» - управление человеческими ресурсами), HCM-системы («Human Capital Management» - управление человеческим капиталом).

## 5.2. Междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами (модулями)

Дисциплина «Организационная культура и развитие персонала» формирует ОПК-2, ПК-1 компетенции, необходимые в дальнейшем для формирования компетенции ПК-2.

## 5.3. Разделы, темы дисциплины (модуля) и виды занятий

### *заочная форма обучения*

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины (модуля)	Виды занятий, включая самостоятельную работу студентов (в часах)			
		Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа	Всего
1	Тема 1. Понятие и содержание организационной культуры	2	2	8	12
2.	Тема 2. Структуры организационной культуры			8	8
3.	Тема 3. Типологии организационной культуры	2	2	8	12
4.	Тема 4. Диагностика организационной культуры			8	8
5.	Тема 5. Содержание и показатели анализа организационной культуры			8	8
6.	Тема 6. Формирование организационной культуры			10	10
7.	Тема 7. Изменение организационной культуры			8	8
8	Тема 8. Трансляция корпоративной культуры и структура системы развития персонала	2	2	10	14
9	Тема 9. Лидерское влияние на формирование организационной культуры и планирование индивидуального развития			12	12
10	Тема 10. Управление коммуникациями в организации и развитие информационной культуры организации			12	12
	ИТОГО	6	6	92	104

## 6. Лабораторный практикум

Лабораторные занятия не предусмотрены учебным планом

## 7. Практические занятия (семинары)

Практические занятия проводятся с целью формирования компетенций обучающихся, закрепления полученных теоретических знаний на лекциях и в процессе самостоятельного изучения обучающимися специальной литературы.

### *заочная форма обучения*

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины (модуля)	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость (час.)
1	Тема 1. Понятие и содержание организационной культуры	Понятие и содержание организационной культуры	2
2	Тема 3. Типологии организационной культуры	Типологии организационной культуры	2
3	Тема 8. Трансляция корпоративной культуры и структура системы развития персонала	Трансляция корпоративной культуры и структура системы развития персонала	2
Итого			6

## **8. Примерная тематика курсовых проектов (работ)**

Курсовые проекты (работы) не предусмотрены учебным планом.

## **9. Самостоятельная работа студента**

### **Тема 1. Понятие и содержание организационной культуры**

Рассмотреть понятие культуры и организационной культуры.

Рекомендуем разобраться с определениями организационной культуры, предметом, объектом, ее функциями, свойствами, методами и подходами к изучению.

Особое внимание уделите системному подходу в изучении организационной культуры.

Проанализируйте субкультуры в организационной культуре. Сильные и слабые организационной культуры.

Изучите эволюцию учений об организационной культуре.

*Конспектирование. Ответить на вопросы теста.*

### **Тема 2. Структуры организационной культуры**

Рассмотрите основные компоненты организационной культуры, модель Ф. Харриса и Р. Морана.

Охарактеризуйте содержание понятий «видение», «миссия», «корпоративные ценности».

Проанализируйте символический блок культуры, имидж и репутацию, организационный климат.

Изучите основные факторы внутренней среды и внешней среды. Рекомендуем разобраться с понятиями: видение, миссия и кредо организации, девизы, символы, логотипы, бренд, сторителлинг.

Обратите внимание на понятия имидж, репутация, организационный климат, организационные обряды.

*Конспектирование. Ответить на вопросы теста.*

### **Тема 3. Типологии организационной культуры**

Изучите типологии культур «Среда-Организация» (национальное в организационной культуре), типологию Гирта Хофстеда (G.Hofstede): ценности низкой дистанции власти – ценности высокой дистанции власти.

Особое внимание обратите на гендерные факторы, типологию Терренса Дила и Алана Кеннеди.

Рассмотрите типологии культур «Индивид - Организация» (индивидуальное в организационной культуре), типологию Роберта Блейка и Джейн Моутон, типологию Ч.Хэнди.

Проанализируйте типологию конкурирующих ценностей, структуру организации и типы культур.

Необходимо изучить квалификационную таблицу организационной культуры.

Изучите соответствие стратегии и культуры организации, структуру организации и типы культур.

*Конспектирование. Ответить на вопросы теста.*

#### **Тема 4. Диагностика организационной культуры**

Изучите методику К. Камерона, Р. Куинна на основе концепции рамочной конструкции конкурирующих ценностей.

Обратите внимание на диагностику организационной культуры по Э. Шейну, методы сбора данных при изучении организационной культуры.

Рассмотрите возможности и ограничения различных способов анализа организационной культуры.

Обратите внимание на многоуровневый метод исследования организационных культур.

*Конспектирование. Ответить на вопросы теста.*

#### **Тема 5. Содержание и показатели анализа организационной культуры**

Важно понять стратегии изучения организационной культуры, а именно три основные стратегии изучения организационной культуры: холическая, метафорическая, количественная.

Рассмотрите образцовые измерения организационной культуры.

Обратите внимание на содержательные измерения организационной культуры.

Рекомендуем разобраться с гендерным аспектом анализа организационной культуры.

*Конспектирование. Ответить на вопросы теста.*

#### **Тема 6. Формирование организационной культуры**

Изучите принципы и методы формирования и поддержания организационной культуры.

Проанализируйте факторы, влияющие на формирование организационной культуры.

Обратите внимание на этапы формирования и методы поддержания организационной культуры.

Рекомендуем разобраться с корпоративными ценностями, нормами, корпоративными кодексами.

*Конспектирование. Ответить на вопросы теста.*

### **Тема 7. Изменение организационной культуры**

Следует усвоить изменение культуры в процессе эволюции организации по Шейну, изменение культуры посредством преобразований (трансформаций), изменение культуры посредством слияний и поглощений, изменение культуры посредством реорганизации и перерождения.

Рекомендуем разобраться со стадиями организационных изменений: «размораживание» /противоречие; тревога обучения (сопротивление изменениям); использование рамочной конструкции для диагностики и изменения организационной культуры.

Обратите внимание на модель управляемого изменения организационной культуры по Шейну.

Методы изменения организационной культуры по Камерону, Куинну.

*Конспектирование. Ответить на вопросы теста.*

### **Тема 8. Трансляция корпоративной культуры и структура системы развития персонала.**

Рассмотрите каналы трансляции культуры в организации, требования к сотрудникам в разных организационных культурах.

Проанализируйте систему отбора и адаптации новых сотрудников, систему оценки и аттестации.

Изучите основные элементы развития персонала и их взаимосвязь в системе управления человеческими ресурсами; обучение взрослых, этапы, специфика, инструменты; формирование кадрового резерва; формирование карьерных планов.

Обратить внимание на эффективную систему управления карьерой как конкурентное преимущество в условиях рыночной экономики.

*Конспектирование. Ответить на вопросы теста.*

### **Тема 9. Лидерское влияние на формирование организационной культуры и планирование индивидуального развития**

Изучите основные теории лидерства, эмоциональный интеллект лидера, применение подхода эмоционального интеллекта при построении карьеры.

Проанализируйте стили лидерства по Д. Гоулману; влияние лидеров на формирование организационной культуры; компетенции лидеров в культуре разных типов (по К.Камерону, Р.Куинну).

Обратите внимание на взаимосвязь культуры и стратегии организации.

Рекомендуем разобраться с построением индивидуального плана развития и кадровыми стратегиями.

Необходимо освоить модели компетентности и оценка персонала.

Освоить анализ деятельности наиболее выдающихся работников.

Проанализируйте современные проблемы и тенденции в развитии карьеры персонала.

*Конспектирование. Ответить на вопросы теста.*

## **Тема 10. Управление коммуникациями в организации и развитие информационной культуры организации**

Рассмотрите сущность и виды коммуникаций.

Обратите внимание на поддержание культуры через систему коммуникативных связей (восходящие, нисходящие, горизонтальные коммуникации), развитие команд в организации.

Изучите формальную и неформальную коммуникативную сеть; управление слухами; влияние организационной культуры на организационную эффективность.

Рассмотрите информационную культуру организации; информационные революции, информационное общество; информационные ресурсы.

Исследуйте информационную культуру организации в условиях цифровой экономики. HR-digital: HRM-системы («Human Resource Management» - управление человеческими ресурсами), HCM-системы («Human Capital Management» - управление человеческим капиталом).

*Конспектирование. Ответить на вопросы теста.*

## **10. Перечень учебно–методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)**

Самостоятельная работа студентов предполагает тщательное освоение учебной и научной литературы по изучаемой дисциплине.

При изучении основной рекомендуемой литературы студентам необходимо обратить внимание на выделение основных понятий, их определения, научно-технические основы, узловые положения, представленные в изучаемом тексте.

При самостоятельной работе студентов с дополнительной литературой необходимо выделить аспект изучаемой темы (что в данном материале относится непосредственно к изучаемой теме и основным вопросам).

Дополнительную литературу целесообразно прорабатывать после основной, которая формирует базис для последующего более глубокого изучения темы. Дополнительную литературу следует изучать комплексно, рассматривая разные стороны изучаемого вопроса. Обязательным элементом самостоятельной работы студентов с литературой является ведение необходимых записей: конспекта, выписки, тезисов, планов.

Для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине используются следующее учебно-методическое обеспечение:

а) основная литература:

1. Организационная культура: Учебное пособие / Балашов А.П. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 278 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/526897>

б) дополнительная литература:

1. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 151 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/463431>

2. Организационная культура компании: Учебное пособие / Т.О. Соломанидина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 624 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/473927>

## **11. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)**

а) нормативные документы:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51–ФЗ (ред. от 26.07.2006) // Собрание законодательства РФ. – 1994. – № 32. – Ст. 3301. – КонсультантПлюс. [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2012.]

б) основная литература:

1. Организационная культура: Учебное пособие / Балашов А.П. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 278 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/526897>

в) дополнительная литература:

1. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 151 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/463431>

2. Организационная культура компании: Учебное пособие / Т.О. Соломанидина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 624 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/473927>

## **12. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)**

1. <https://www.book.ru/> - ЭБС Book.ru
2. <http://www.iprbookshop.ru> - ЭБС IPRbooks
3. <https://ibooks.ru/> -ЭБС Айбукс.ru/ibooks.ru
4. <https://rucont.ru/> - ЭБС «Национальный цифровой ресурс «Руконт»
5. <http://znanium.com/> - ЭБС Znanium.com
6. <https://dlib.eastview.com/>- База данных East View

**13. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационно-справочных систем (при необходимости)**

1. Desktop School ALNG LicSAPk MVL.
  - a. Office ProPlus All Lng Lic/SA Pack MVL Partners in Learning (лицензия на пакет Office Professional Plus)
  - b. Windows 8
2. Консультант + версия проф.- справочная правовая система
3. Система тестирования INDIGO.
4. Adobe Acrobat – свободно-распространяемое ПО
5. Интернет-браузеры Google Chrome, Firefox – свободно-распространяемое ПО

Каждый обучающийся в течение всего обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом электронно-библиотечной системе и электронной информационно-образовательной среде.

**14. Описание материально–технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

Образовательный процесс обеспечивается специальными помещениями, которые представляют собой аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы студентов и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Специальные помещения соответствуют действующим противопожарным правилам и нормам, укомплектованы специализированной мебелью.

Аудитории лекционного типа, оснащенные проекционным оборудованием и техническими средствами обучения, обеспечивающими представление учебной информации большой аудитории, демонстрационным оборудованием.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой, обеспечивающей доступ к сети Интернет и электронной информационно-образовательной среде университета.

**15. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)**

Дисциплина «Организационная культура и развитие персонала» состоит из 10 тем и изучается на лекциях, практических занятиях и при самостоятельной работе обучающихся. Обучающийся для полного освоения

материала должен не пропускать занятия и активно участвовать в учебном процессе. Кроме того, обучающиеся должны ознакомиться с программой дисциплины и списком основной и дополнительной рекомендуемой литературы.

Основной теоретический материал дается на лекционных занятиях. Лекции включают все темы и основные вопросы по дисциплине. Для максимальной эффективности изучения необходимо постоянно вести конспект лекций, знать рекомендуемую преподавателем основную и дополнительную учебную литературу, позволяющую дополнить знания и лучше подготовиться к практическим занятиям.

Для закрепления теоретического материала, формирования профессиональных компетенций и практических навыков проведения оценки эффективности проектов ибора наилучшего проекта со студентами бакалавриата проводятся практические занятия. В ходе практических занятий разбираются основные и дополнительные теоретические вопросы по организационной культуре и развитию персонала, решаются практические задачи на определение показателей оценки эффективности проектов, проводится тестирование по результатам изучения каждой темы.

На изучение каждой темы выделено в соответствии с рабочей программой дисциплины количество часов практических занятий, которые проводятся в соответствии с вопросами, рекомендованными к изучению по определенным темам. Обучающиеся должны регулярно готовиться к практическим занятиям. При подготовке к занятиям следует руководствоваться конспектом лекций и рекомендованной литературой.

Для эффективного освоения материала дисциплины учебным планом предусмотрена самостоятельная работа, которая должна выполняться в обязательном порядке. Выполнение самостоятельной работы по темам дисциплины, позволяет регулярно проводить самооценку качества усвоения материалов дисциплины и выявлять аспекты, требующие более детального изучения. Задания для самостоятельной работы предложены по каждой из изучаемых тем и должны готовиться индивидуально и к указанному сроку. По необходимости студент бакалавриата может обращаться за консультацией к преподавателю. Выполнение заданий контролируется и оценивается преподавателем.

В случае соблюдения обучающимся всех требований: посещения лекций и практических занятий, изучения рекомендованной основной и дополнительной учебной литературы, а также своевременного и самостоятельного выполнения заданий, подготовка к зачету с оценкой по дисциплине сводится к дальнейшей систематизации полученных знаний, умений и навыков.

## **16. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины для преподавателей, образовательные технологии**

Оценочные средства для контроля успеваемости и результатов

освоения дисциплины (модуля):

- а) для текущей успеваемости: опрос, эссе, тренинг, творческие задания;
- б) для самоконтроля обучающихся: тесты;
- в) для промежуточной аттестации: вопросы для зачета с оценкой, практические задания.

При реализации различных видов учебной работы по дисциплине «Организационная культура и развитие персонала» используются следующие образовательные технологии:

- 1) лекции с использованием методов проблемного изложения материала;
- 2) проведение практико-ориентированных занятий.

№	Тема и вид занятия в интерактивной форме	Количество часов по заочной форме	
		Лекция	Практ.
1	Тема 8. Трансляция корпоративной культуры и структура системы развития персонала. Виды: Лекция с использованием методов проблемного изучения Лекция с демонстрацией видеоматериалов (слайды) Практические занятия с применением следующих технологий: - деловая игра - обсуждение в группе (обсуждение подготовленных студентами рефератов и презентаций, вопросов для самостоятельного изучения) - метод "мозгового штурма"	2	2
	Итого:	2	2

**АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ  
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»  
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ  
ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО  
ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА**

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент  
Направленность: «Маркетинг»

## 1. Паспорт фонда оценочных средств

### 1.1. Компетенции, формируемые в процессе изучения дисциплины

Индекс	Формулировка компетенции
ОПК-2	способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений
ПК-1	владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры

### 1.2. Сведения об иных дисциплинах (преподаваемых, в том числе, на других кафедрах) участвующих в формировании данных компетенций

#### *1.2.1. Компетенция ОПК-2 формируется в процессе изучения дисциплин (прохождения практик):*

Корпоративная социальная ответственность  
Методы принятия управленческих решений  
Производственная практика. Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности

#### *1.2.2. Компетенция ПК-1 формируется в процессе изучения дисциплин (прохождения практик):*

Коммуникационный менеджмент  
Маркетинговые коммуникации  
Учебная практика. Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков  
Производственная практика. Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности  
Производственная практика. Преддипломная практика

### 1.3. Этапы формирования и программа оценивания контролируемой компетенции

№	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Наименование оценочного средства
1. 2.	ОПК-2 ПК-1	Тема 1. Эволюция и сущность рекламной деятельности Тема 2. Современные рекламные средства и их применение Тема 3. Социально-психологические аспекты рекламной деятельности Тема 4. Разработка рекламного обращения Тема 5. Правовое регулирование рекламной деятельности Тема 6. Особенности проведения рекламных кампаний Тема 7. Фирменный стиль и его использование в рекламной деятельности Тема 8. Бюджет и эффективность рекламы Тема 9. Лидерское влияние на формирование организационной культуры и планирование индивидуального развития Тема 10. Управление коммуникациями в организации и развитие информационной культуры организации	Деловая игра Кейс Тренинг Тесты Контрольная работа Круглый стол Творческие задания Эссе

#### Процедура оценивания

1. Процедура оценивания результатов освоения программы учебной дисциплины включает в себя оценку уровня сформированности компетенций студента при осуществлении текущего контроля и проведении промежуточной аттестации.

2. Уровень сформированности компетенции определяется по качеству выполненной студентом работы и отражается в следующих формулировках: высокий, хороший, достаточный, недостаточный.

3. При выполнении студентами заданий текущего контроля и промежуточной аттестации оценивается уровень обученности «знать», «уметь», «владеть» в соответствии с запланированными результатами обучения и содержанием рабочей программы дисциплины:

- профессиональные знания студента могут проверяться при ответе на теоретические вопросы, выполнении тестовых заданий, практических работ,
- степень владения профессиональными умениями – при решении ситуационных задач, выполнении практических работ и других заданий.

4. Результаты выполнения заданий фиксируются в баллах в соответствии с показателями и критериями оценивания компетенций. Общее количество баллов складывается из:

- суммы баллов за выполнение практических заданий на выявление уровня обученности «уметь»;

– суммы баллов за выполнение практических заданий на выявление уровня обученности «владеть»;

– суммы баллов за ответы на теоретические и дополнительные вопросы.

5. По итогам текущего контроля и промежуточной аттестации в соответствии с показателями и критериями оценивания компетенций определяется уровень сформированности компетенций студента и выставляется оценка по шкале оценивания.

## 1.4. Показатели и критерии оценивания компетенций, шкала оценивания

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций				Итого:
		Высокий (верно и в полном объеме) - 4 б.	Средний (с незначительными замечаниями) - 3 б.	Низкий (на базовом уровне, с ошибками) - 2 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок, ответ не дан) – 0,5 б.	
<i>Теоретические показатели</i>						
ОПК-2 ПК-1	Знает факторы и условия, определяющие организационную культуру; (тренинг, тесты, эссе)	Верно и в полном объеме знает факторы и условия, определяющие организационную культуру;	С незначительными замечаниями знает факторы и условия, определяющие организационную культуру;	На базовом уровне, с ошибками знает факторы и условия, определяющие организационную культуру;	Не знает факторы и условия, определяющие организационную культуру;	28
	Знает современное состояние и тенденции развития организационной культуры; (тренинг, тесты, эссе)	Верно и в полном объеме знает современное состояние и тенденции развития организационной культуры;	С незначительными замечаниями знает современное состояние и тенденции развития организационной культуры;	На базовом уровне, с ошибками знает современное состояние и тенденции развития организационной культуры;	Не знает современное состояние и тенденции развития организационной культуры;	
	Знает подходы к рассмотрению проблем, связанных с организационной культурой; (тренинг, тесты, эссе)	Верно и в полном объеме знает подходы к рассмотрению проблем, связанных с организационной культурой;	С незначительными замечаниями знает подходы к рассмотрению проблем, связанных с организационной культурой;	На базовом уровне, с ошибками знает подходы к рассмотрению проблем, связанных с организационной культурой;	Не знает подходы к рассмотрению проблем, связанных с организационной культурой;	
	Знает принципы и методы формирования и поддержания организационной культуры, методы изменения культуры организации; (тренинг, тесты, эссе)	Верно и в полном объеме знает принципы и методы формирования и поддержания организационной культуры, методы изменения культуры организации;	С незначительными замечаниями знает принципы и методы формирования и поддержания организационной культуры, методы изменения культуры организации;	На базовом уровне, с ошибками знает принципы и методы формирования и поддержания организационной культуры, методы изменения культуры организации;	Не знает принципы и методы формирования и поддержания организационной культуры, методы изменения культуры организации;	
	Знает методы построения системы управления развитием персонала. (тренинг, тесты, эссе)	Верно и в полном объеме знает методы построения системы управления развитием персонала.	С незначительными замечаниями знает методы построения системы управления развитием персонала.	На базовом уровне, с ошибками знает методы построения системы управления развитием персонала.	Не знает методы построения системы управления развитием персонала.	
	Знает принципы, формы управленческих решений	Верно и в полном объеме знает принципы, формы	С незначительными замечаниями знает	На базовом уровне, с ошибками знает принципы,	Не знает принципы, формы управленческих	

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций				Итого:
		Высокий (верно и в полном объеме) - 4 б.	Средний (с незначительными замечаниями) - 3 б.	Низкий (на базовом уровне, с ошибками) - 2 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок, ответ не дан) – 0,5 б.	
	(тренинг, тесты, эссе)	управленческих решений	принципы, формы управленческих решений	формы управленческих решений	решений	
	Знает основные управленческие теории, подходы к мотивации и стимулированию (тренинг, тесты, эссе)	Верно и в полном объеме знает основные управленческие теории, подходы к мотивации и стимулированию	С незначительными замечаниями знает основные управленческие теории, подходы к мотивации и стимулированию	На базовом уровне, с ошибками знает основные управленческие теории, подходы к мотивации и стимулированию	Не знает основные управленческие теории, подходы к мотивации и стимулированию	
<i>Практические показатели</i>						
ОПК-2 ПК-1	Умеет диагностировать организационную культуру и анализировать влияние культуры на организационную эффективность; (кейс, коллоквиум, творческие задания)	Верно и в полном объеме может диагностировать организационную культуру и анализировать влияние культуры на организационную эффективность;	С незначительными замечаниями может диагностировать организационную культуру и анализировать влияние культуры на организационную эффективность;	На базовом уровне, с ошибками может диагностировать организационную культуру и анализировать влияние культуры на организационную эффективность;	Не может диагностировать организационную культуру и анализировать влияние культуры на организационную эффективность;	20
	Умеет разрабатывать программы развития персонала и применять современные технологии обучения и продвижения персонала; (кейс, коллоквиум, творческие задания)	Верно и в полном объеме может разрабатывать программы развития персонала и применять современные технологии обучения и продвижения персонала;	С незначительными замечаниями может разрабатывать программы развития персонала и применять современные технологии обучения и продвижения персонала;	На базовом уровне, с ошибками может разрабатывать программы развития персонала и применять современные технологии обучения и продвижения персонала;	Не может разрабатывать программы развития персонала и применять современные технологии обучения и продвижения персонала;	
	Умеет эффективно взаимодействовать с сотрудниками при создании необходимой организационной культуры. (кейс, коллоквиум, творческие задания)	Верно и в полном объеме может эффективно взаимодействовать с сотрудниками при создании необходимой организационной культуры.	С незначительными замечаниями может эффективно взаимодействовать с сотрудниками при создании необходимой организационной культуры.	На базовом уровне, с ошибками может эффективно взаимодействовать с сотрудниками при создании необходимой организационной культуры.	Не может эффективно взаимодействовать с сотрудниками при создании необходимой организационной культуры.	
	Умеет формулировать организационно-управленческие решения	Верно и в полном объеме может формулировать организационно-	С незначительными замечаниями может формулировать	На базовом уровне, с ошибками может формулировать	Не может формулировать организационно-	

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций				Итого:
		Высокий (верно и в полном объеме) - 4 б.	Средний (с незначительными замечаниями) - 3 б.	Низкий (на базовом уровне, с ошибками) - 2 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок, ответ не дан) – 0,5 б.	
	и распределять обязанности (кейс, коллоквиум, творческие задания)	управленческие решения и распределять обязанности	организационно-управленческие решения и распределять обязанности	организационно-управленческие решения и распределять обязанности	управленческие решения и распределять обязанности	
	Умеет аргументировано отстаивать управленческие решения, заинтересовывать и мотивировать персонал (кейс, коллоквиум, творческие задания)	Верно и в полном объеме может аргументировано отстаивать управленческие решения, заинтересовывать и мотивировать персонал	С незначительными замечаниями может аргументировано отстаивать управленческие решения, заинтересовывать и мотивировать персонал	На базовом уровне, с ошибками может аргументировано отстаивать управленческие решения, заинтересовывать и мотивировать персонал	Не может аргументировано отстаивать управленческие решения, заинтересовывать и мотивировать персонал	
<i>Владеет</i>						
ОПК-2 ПК-1	Владеет методами разработки и реализации стратегий развития персонала; (деловая игра, круглый стол)	Верно и в полном объеме владеет методами разработки и реализации стратегий развития персонала;	С незначительными замечаниями владеет методами разработки и реализации стратегий развития персонала;	На базовом уровне, с ошибками владеет методами разработки и реализации стратегий развития персонала;	Не владеет методами разработки и реализации стратегий развития персонала;	16
	Владеет методами планирования деятельности по управлению развитием персонала. (деловая игра, круглый стол)	Верно и в полном объеме владеет методами планирования деятельности по управлению развитием персонала.	С незначительными замечаниями владеет методами планирования деятельности по управлению развитием персонала.	На базовом уровне, с ошибками владеет методами планирования деятельности по управлению развитием персонала.	Не владеет методами планирования деятельности по управлению развитием персонала.	
	Владеет современными методиками принятия и реализации организационно-управленческих решений (деловая игра, круглый стол)	Верно и в полном объеме владеет современными методиками принятия и реализации организационно-управленческих решений	С незначительными замечаниями владеет современными методиками принятия и реализации организационно-управленческих решений	На базовом уровне, с ошибками владеет современными методиками принятия и реализации организационно-управленческих решений	Не владеет современными методиками принятия и реализации организационно-управленческих решений	
	Владеет методами проведения аудита человеческих ресурсов и оценки организационной	Верно и в полном объеме владеет методами проведения аудита человеческих ресурсов и	С незначительными замечаниями владеет методами проведения аудита человеческих	На базовом уровне, с ошибками владеет методами проведения аудита человеческих ресурсов и	Не владеет методами проведения аудита человеческих ресурсов и оценки	

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций				Итого:
		Высокий (верно и в полном объеме) - 4 б.	Средний (с незначительными замечаниями) - 3 б.	Низкий (на базовом уровне, с ошибками) - 2 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок, ответ не дан) – 0,5 б.	
	культуры (деловая игра, круглый стол)	оценки организационной культуры	ресурсов и оценки организационной культуры	оценки организационной культуры	организационной культуры	
<i>ВСЕГО:</i>						<i>64</i>

### Шкала оценивания:

Оценка	Баллы	Уровень сформированности компетенции
отлично	55-64	высокий
хорошо	46-54	хороший
удовлетворительно	33-45	достаточный
неудовлетворительно	32 и менее	недостаточный

## **2. Типовые контрольные задания для оценки результатов обучения по дисциплине и иные материалы для подготовки к промежуточной аттестации**

### **2.1. Материалы для подготовки к промежуточной аттестации**

1. Сравнительный анализ понятий: организационная, корпоративная и предпринимательская культуры.
2. Понятие организационной культуры, определения.
3. Функции и свойства организационной культуры.
4. История изучения организационной культуры.
5. Методы изучения организационной культуры.
6. Основные элементы организационной культуры.
7. Содержание понятий «Видение», «Миссия», «корпоративные ценности».
8. Символический блок организационной культуры.
9. Корпоративные ценности и нормы. Корпоративные кодексы.
10. Типологии культур «Среда — Организация» (национальное в организационной культуре).
11. Типологии культур «Индивид - Организация» (инд. в организационной культуре).
12. Типология конкурирующих ценностей.
13. Сводная классификация явления культуры в организации.
14. Соответствие стратегии и культуры организации.
15. Взаимосвязь структуры организации и типов культур.
16. Основное средство предупреждения социально-культурной дезорганизации.
17. Методика К. Камерона, Р. Куинна на основе концепции рамочной конструкции конкурирующих ценностей.
18. Методика диагностики организационной культуры Хофстеда - Боллинже.
19. Измерения корпоративной культуры по Э. Шейну.
20. «Культурная парадигма» организации по Э. Шейну.
21. Возможности и ограничения различных способов диагностики организационной культуры.
22. Образцовые и содержательные измерения организационной культуры.
23. Гендерный аспект анализа ОК.
24. Принципы и методы формирования и поддержания организационной культуры.
25. Факторы, влияющие на формирование организационной культуры.
26. Этапы формирования организационной культуры.
27. Изменения культуры в процессе эволюции организации.
28. Модель управляемого изменения организационной культуры.
29. Использование рамочной конструкции для изменения

организационной культуры.

30. Шесть шагов конструирования процесса изменения организационной культуры.

31. Власть и лидерство. Основные теории лидерства. Стили лидерства

32. Эмоциональный интеллект. Модель эмоционального интеллекта Даниэля Гоулмана.

33. Влияние лидеров на формирование организационной культуры.

34. Компетенции лидеров в различных организационных культурах (по Камерону-Куинну).

35. Каналы трансляции культуры в организации.

36. Определение типа сотрудника, идеального для культуры компании.

37. Отбор персонала, соответствующего культуре компании

38. Понятие организационной социализации. Социокультурная адаптация.

39. Оценка персонала. Выбор методов оценки персонала в зависимости от организационной культуры компании.

40. Аттестация персонала различных организационных культур.

41. Мотивация персонала как элемент организационной культуры компании.

42. Методы мотивации различных организационных культур.

43. Обучение персонала различных организационных культур.

44. Организационная культура и система управления знаниями.

45. Поддержание культуры через систему коммуникативных связей.

46. Горизонтальные коммуникации. Развитие команд в организации.

47. Формальная и неформальная коммуникативная сеть. Управление слухами.

48. Информация и информационная культура предприятия.

49. Типы информационных культур. Информационная культура руководителя.

50. HRM-системы.

51. Понятие культура, подходы к анализу «культуры».

52. Понятие организационной культуры и её элементы.

53. Сравнительный анализ понятий: организационная, корпоративная и предпринимательская культуры.

54. Горизонтальное и вертикальное измерение организационной культуры.

55. Уровни организационной культуры.

56. Структура организационной культуры.

57. Характеристики рассмотрения организационной культуры.

58. Подходы к организационной культуре по Е. Моллу.

59. Функции организационной культуры.

60. Факторы, влияющие на организационную культуру.

61. Жизненный цикл организационной культуры.

62. Понятие субкультура, критерии возникновения и особенности формирования.

63. Модальная и нормативная субкультуры.
64. Гендерные различия субкультуры.
65. Возрастные различия субкультуры.
66. Профессиональные субкультуры.
67. Субкультуры работников, с отклоняющимся поведением.
68. Типологии культур «Среда — Организация» (национальное в организационной культуре).
69. Типологии культур «Индивид — Организация» (индивидуальное в организационной культуре).
70. Взаимосвязь стратегии и культуры организации.
71. Показатели анализа организационной культуры
72. Инструменты оценки организационной культуры.
73. Инструмент оценки конкурентных ценностей
74. Методы поддержания и укрепления организационной культуры.
75. Факторы, влияющие на формирование организационной культуры.
76. Этапы формирования организационной культуры.
77. Базовые конкурентные стратегии.
78. Соотношение типов культуры К. Камерона и Р. Куинна с базовыми конкурентными стратегиями, разработанными М. Портером.
79. Основные подходы к разрешению проблемы несовместимости стратегии культуры в организации.
80. Этапы изменения культуры организации.
81. Соотношение понятий «эффективность» и «эффект».
82. Модель эффективности Сате.
83. Модель эффективности Парсонса.
84. Модель эффективности Квина—Рорбаха
85. Модель эффективности Питерса—Уотермана.
86. Характеристика основных типов определений культуры и их различия.
87. Сравнительный анализ организационной, корпоративной и предпринимательской культур.
88. Основные подходы и методы изучения организационной культуры.
89. Уровни организационной культуры.
90. Основные признаки организационной культуры.
91. Пути формирования организационных ценностей.
92. Составные элементы ценностной модели организационной культуры.
93. Характеристика символов «высокого» и «низкого» профиля.
94. Параметры японского и западноевропейского менталитетов С. Иошимури.
95. Основные ценностные установки согласно У. Нойману.
96. Основные показатели национальной культуры по Г. Хофстеду.
97. Типы организационных культур по Т. Дилу, А. Кеннеди.
98. Векторы ценностных ориентации организационной культуры согласно типологии Р. Блейка, Д. Мутона.

99. Основа типологии организационной культуры С. Ханди.
100. Основные типы организационных культур по К. Камерону, Р. Куинну.
101. Основные характеристики рыночной культуры.
102. Модель конкурентных стратегий.
103. Основные конкурентные стратегии.
104. Взаимосвязь конкурентных стратегий М. Портера и типов культур по К. Камерону, Р. Куинну.
105. Стратегии развития в системе управления персоналом.
106. Основные модели формирования организационной культуры.
107. Основные методы поддержания и укрепления организационной культуры.
108. Этапы изменения культуры организации по Камерону, Куинну.
109. Индивидуальный карьерный план
110. Эффективность организационной культуры.

### **Типовые контрольные задания:**

1. Определите особенности системного подхода к анализу организационной культуры.
2. Какое значение организационной культуры для развития организаций?
3. Раскройте основные условия формирования организационной культуры.
4. Охарактеризуйте основные концепции организационной культуры.
5. Определите их преимущества и недостатки для анализа сущности организационной культуры. Какова структура организационной культуры?
6. Назовите уровни организационной культуры и дайте им характеристику.
7. Каковы критерии оценки организационной культуры?
8. Каковы особенности символического подхода к анализу организационной культуры.
9. Охарактеризуйте особенности функционирования знаково-символической системы и основные элементы знаково-символической системы на примере конкретного предприятия.
10. Каковы функции менеджеров по персоналу в процессе формирования и развития знаково-символической системы оргкультуры?
11. Назовите особенности органической, предпринимательской, бюрократической, партисипативной организационных культур.
12. Охарактеризуйте основные проблемы формирования оргкультуры в рамках процессов внешней адаптации и внутренней интеграции организации.

### **Кейс-ситуации**

«В серии утверждений, сгруппированных по четырем секторам: работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль, характеризуется

содержание организационной культуры предприятия. Оцените состояние оргкультуры на Вашем предприятии.

Утверждения для кейса:

1. В нашей организации вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью.

2. У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников.

3. Наша деятельность четко и детально организована.

4. Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников.

5. Все, кто желает, у нас могут приобрести новые специальности.

6. В нашей организации налажена система коммуникаций.

7. У нас принимаются своевременные и эффективные решения.

8. Исполнительность и рвение у нас поощряются.

9. В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности.

10. У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания, информационные бюллетени и др.).

11. Наши работники участвуют в принятии решений.

12. Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом.

13. Рабочие места у нас обустроены.

14. У нас нет перебоев в получении внутрифирменной информации.

15. У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников.

16. Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки.

17. Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой.

18. У нас поощряется двусторонняя коммуникация.

19. Дисциплинарные меры у нас применяются как исключение.

20. У нас проявляется внимание к индивидуальным различиям работников.

21. Работа для меня интересна.

22. На нашем предприятии поощряется непосредственное обращение мастеров и бригадиров к руководству.

23. Конфликтные ситуации у нас разрешаются с учетом реальности обстановки.

24. Усердный труд у нас всячески поощряется.

25. Трудовая нагрузка у нас оптимальна.

26. У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления.

27. В наших подразделениях господствуют кооперация и взаимоуважение между работниками.

28. Наша организация нацелена на нововведения.

29. Наши работники испытывают гордость за свою организацию.

**Образцы тестовых заданий для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины, а также для контроля самостоятельной работы:**

1. Отметьте возможные подходы к организационной культуре, которые выделил Е. Молл.

- a) внешний,
- b) внутренний,
- c) понятийный,
- d) когнитивный.

2. К какой функции организационной культуры можно отнести «развитие системы социальной стабильности в организации, достижение общего согласия на основе объединяющего действия важнейших элементов культуры, роста сплоченности коллектива»?

- a) мотивирующей,
- b) коммуникационной,
- c) стабилизационной,
- d) познавательной.

3. Что можно отнести к факторам управления, оказывающим влияние на организационную культуру?

- a) деловую среду в целом и в отдельной отрасли,
- b) этические и моральные нормы и ценности, преобладающие в обществе,
- c) общие экономические условия,
- d) средства и методы, используемые для достижения цели.

4. Когда происходит зарождение организационной культуры:

- a) при объединении людей в группы,
- b) на этапе создания организации,
- c) при внедрении формальных правил и процедур,
- d) при внедрении санкций.

5. Отметьте факторы, определяющие силу организационной культуры:

- a) разделяемость,
- b) общность,
- c) индивидуализм,
- d) интенсивность.

6. Определяет \_\_\_\_\_ степень, в которой члены организации признают основные ценности компании – это ...

- a) разделяемость,
- b) общность,
- c) индивидуализм,

d) интенсивность.

7. Убеждения и ценности, верования и взгляды, специфические элементы языка, которые являются общими для группы и регулируют взаимодействие людей в группе, можно назвать....

- a) организационной культурой,
- b) корпоративной культурой,
- c) предпринимательской культурой,
- d) субкультурой.

8. При наличии каких условий можно говорить о существовании в организации субкультуры:

- a) когда имеется большое количество отделов в организации,
- b) когда определенные критерии позволяют отделить какую-нибудь группу от других,
- c) когда существует сплоченность коллектива,
- d) когда руководитель разделяет ценности персонала.

9. ....это культура, господствующая в данный период развития, характеризующая уровень развития и присущая наибольшему числу людей.

- a) нормативная субкультура,
- b) предпринимательская культура,
- c) доминирующая культура,
- d) модальная субкультура.

### **Литература для подготовки к зачету с оценкой:**

a) нормативные документы:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51–ФЗ (ред. от 26.07.2006) // Собрание законодательства РФ. – 1994. – № 32. – Ст. 3301. – КонсультантПлюс. [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2012.]

б) основная литература:

1. Организационная культура: Учебное пособие / Балашов А.П. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 278 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/526897>

в) дополнительная литература:

1. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 151 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/463431>

2. Организационная культура компании: Учебное пособие / Т.О. Соломанидина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 624 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/473927>

## Промежуточная аттестация

### 2.2. Комплект билетов для проведения промежуточной аттестации

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ  
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»  
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

Направление подготовки: 38.03.02. Менеджмент

Направленность: «Маркетинг»

Дисциплина: Организационная культура и развитие персонала

#### БИЛЕТ № 1

1. Какие стили руководства Вам известны? Приведите критерии их применения.

2. Определите, владеете ли вы основными качествами лидера:

а. Интеллектуальные способности: знание дела, развитость речи, интуиция, образованность, ум и рассудительность, проницательность, оригинальность и пр.

б. Приобретенные умения: умение заручиться поддержкой, объединяться, тактичность и дипломатичность, умение брать на себя риск и нести ответственность.

в. Черты характера личности: инициативность, энергичность, гибкость, созидательность, настойчивость, независимость, честность, потребность в достижениях, обязательность и пр.

3. Сопоставьте стиль руководства и модель поведения при принятии управленческого решения:

Стили руководства	Модель поведения при принятии решения
Авторитарный стиль руководства	Решение принимается коллегиально
Демократический стиль руководства	Принятие решений - единоличное
Либерально-попустительский стиль руководства	Инициатива полностью передается в руки подчиненных

#### БИЛЕТ № 2

1. Основные показатели национальной культуры по Г. Хофстеду.

2. Каким образом организационная культура влияет на качество и эффективность?

3. Заполните таблицу моделей влияния организационной культуры на организационную эффективность:

Модель организационной культуры	Основные положения
Основные положения	
Модель Сате	
Модель Питерса и Уотермана	
Модель Парсонса	
Система Квина и Рорбаха	

### БИЛЕТ № 3

1. Основные ценностные установки согласно У. Нойману.
2. Охарактеризуйте основные типы определений организационной культуры и найдите различия между ними.
3. Существует два вида взаимосвязи культуры организации и стратегии:
  - а) первая модель – это влияние культуры на стратегию (культура-стратегия);
  - б) вторая модель обратная, когда напротив стратегия влияет на культуру (стратегия-культура).Подумайте и решите, какая модель будет более эффективной, дайте обоснование своему ответу.

### БИЛЕТ № 4

1. Типологии культур «Индивид — Организация» (индивидуальное в организационной культуре).
2. Какие факторы, влияют на организационную культуру? Приведите примеры.
3. Составьте список функций организационной культуры. Какая, по вашему, основная? Обоснуйте ответ.

### БИЛЕТ № 5

1. Обозначьте векторы ценностных ориентации организационной культуры согласно типологии Р. Блейка, Д. Мутона.
2. Основные принципы использования ресурсов сети Интернет в HRM-системе
3. В таблице приведены отличия менеджера от лидера. Продолжите качества лидера в сопоставлении с менеджером

Менеджер	Лидер
Администратор	Инноватор
Поручает	Вдохновляет
Работает по целям других	Работает по своим целям
План – основа действий	Видение – основа действий
Полагается на систему	
Использует доводы	
Контролирует	
Поддерживает движение	
Профессионален	

### БИЛЕТ № 6

1. Перечислите составные элементы ценностной модели организационной культуры.
2. Перечислите проблемы и трудности в развитии персонала, которые имеются в современных российских условиях
3. Оцените влияние организационной культуры на потенциал и эффективность на примере компании Google.

**Промежуточная аттестация**  
**Комплект тестовых заданий для проведения зачета с оценкой по дисциплине**

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ  
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»  
**КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)**

Направление подготовки: 38.03.02. Менеджмент

Направленность: «Маркетинг»

Дисциплина: Организационная культура и развитие персонала

Тестовые задания для проверки уровня обученности ЗНАТЬ:

1. Организационная культура – это:

а) совокупность объективных условий и субъективных факторов, определяющих поведение человека в процессе производственной деятельности.

б) комплекс базовых предположений, изобретенный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции; это совокупность ценностей, убеждений, отношений, общих для всех сотрудников данной орг-ции, предопределяющих нормы их поведения.

в) методы управления, стиль руководства, гуманизм, индивидуальный подход, восприятие персонала как достояния фирмы, профессионализм управленцев, в том числе, коммуникативная компетентность, применяемые методы стимулирования, повышения уровня удовлетворенности трудом и т.п.

2. Культура организации, ориентированная на творческий подход и предпринимательство, стремящаяся к производству уникальных товаров и услуг – это:

а) Рыночная культура

б) Адхократическая культура

в) Клановая культура

3. Субкультура – это

а) локальная культура внутри оргкультуры, отражающая дифференциацию культуры по уровням, отделам, подразделениям, возрастным группам, национальным группам и т.п.

б) совокупность ценностей, убеждений, отношений, общих для всех сотрудников данной организации, предопределяющих нормы их поведения.

с) Культура, которая отвергает общую оргкультуру, либо какой-либо из ее элементов; может находиться в прямой оппозиции доминирующей культуре, в оппозиции структуры власти и органов управления либо в оппозиции к определенным элементам общей оргкультуры, ее структурным составляющим, нормам взаимоотношений, ценностям и т.п.

#### 4. Миссия -...

а) выражает функции, которые организация призвана выполнить в обществе

б) является более или менее конкретным изображением будущего предприятия

с) определяет политику и модели поведения, укрепляющие компетенцию и систему ценностей

д) выражает способы, с помощью которых организация достигает или стремится достичь целей.

5. Авторы определения организационной культуры - «Организационная культура — это набор коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем»:

а) Ф.Харрис и Р.Моран

б) К.Камерон и Р.Куинн

с) Э. Шейн

6. Совокупность правил и требований, вырабатываемых каждой реально функционирующей общностью и играющих роль важнейшего средства регуляции поведения членов группы, характера их взаимодействия, взаимоотношений и общения- это:

а) установки б) ценности с) нормы

#### 7. Иерархическая культура предполагает:

а) ориентацию на достижение конкурентных преимуществ, достижение целей, решение задач бизнеса

б) ориентацию на соблюдение правил и инструкций, выполнение предписаний и регламентов.

с) глубокое проникновение компании в личную жизнь работника, направлена на заботу о персонале, доверие, поддержание хорошего морально-психологического климата.

8. Такие типы культуры, как культура власти, роли, задачи и личности, выделяет в своей типологии:

а) М. Бурке

- b) С. Хэнди
- c) Р. Акофф

9. Персонал, идеальный для клановой культуры, обладает такими характеристиками как:

- a) предпочитает стабильность, предсказуемость, постоянную занятость
- b) нацелен на достижение цели, победу, вынослив, требователен.
- c) доверяет людям, не приемлет агрессии, несправедливости, стремление работать в бригаде.

10. Такие характеристики оргкультуры как идентификация и цель, коммуникации и язык, одежда и внешний вид, пища, время, взаимоотношения, ценности и нормы, убеждения и отношения, ментальные привычки и обучение, особенности и методы работы, выделяет в своем подходе:

- a) Погорадзе А.А.
- b) Харрис Ф.
- c) Шейн Э.

Тестовые задания для проверки уровня обученности УМЕТЬ, ВЛАДЕТЬ:

1. Согласно типологии Г. Хофстеда мужественные культуры ориентированы на:

- a) хорошие взаимоотношения;
- b) качество жизни;
- c) карьеру;
- d) комфорт.

2. В типологии Ч. Хэнди отсутствуют следующие культуры:

- a) культура цели;
- b) культура власти;
- c) культура задачи;
- d) культура отношений.

3. По типологии Т. Е. Дила и А. А. Кеннеди выделяют четыре главных типа корпоративной культуры. Соотнесите тип культуры и сферу деятельности организации:

1. Культура высокого риска и быстрой обратной связи	1. Страхование, банковское дело, финансовые услуги, правительственные департаменты
2. Культура низкого риска и быстрой обратной связи	2. Нефтяные компании, архитектурные фирмы, производители товаров производственного назначения, авиационные компании
3. Культура высокого риска и медленной обратной связи	3. Индустрия развлечений, полиция, армия, строительство, управленческий консалтинг, реклама
4. Культура низкого риска и медленной обратной связи	4. Организация по сбыту, магазины розничной торговли, предприятия массовой торговли потребительскими товарами

4. Для классификации организационной культуры С. Хэнди выбрал следующие параметры:

- a) индивидуализм-коллективизм, дистанцию власти, стремление избежать неопределенности, мужественность-женственность;
- b) уровень риска и скорость получения обратной связи;
- c) процесс распределения власти в организации, ценностные ориентации личности, отношения индивида и организации, структуру организации и характер ее деятельности на различных этапах эволюции;
- d) степень привлечения работников к установлению целей в организации и степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей.

5. Основным теоретиком организационной культуры считается:

- a) Ф. Тейлор;
- b) Т. Ю. Базаров;
- c) Э. Шейн;
- d) Э. Мэйо.

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

- a) «Действия любой ценой»;
- b) «Клиент правит балом и все определяет»;
- c) «Стремитесь к техническому совершенству в работе»;
- d) «Делайте правильно».

7. По типологии Т. Е. Дила и А. А. Кеннеди организационная культура «МакДональдс» является культурой:

- a) высокого риска и быстрой обратной связи;
- b) низкого риска и быстрой обратной связи;
- c) высокого риска и медленной обратной связи;
- d) низкого риска и медленной обратной связи.

8. Стремление к избеганию неопределенности указывает:

- a) на увеличение мотивации персонала к решению проблем;
- b) на стремление людей избежать ситуации, в которых они чувствуют

себя

неуверенно;

с) на возникшую боязнь принятия решений менеджером;

д) на возникающее чувство неуверенности в себе, в своих силах, когда никто не может взять на себя ответственность за решение задачи.

9. С каким типом ОК связана стратегия лидерства по издержкам:

а) адхократия;

б) бюрократия;

с) клан.

10. К факторам прямого внешнего воздействия на характер ОК относятся:

а) состояние экономики в целом;

б) профсоюзы;

с) развитие НТП.

### **2.3. Критерии оценки для проведения зачета с оценкой по дисциплине**

После завершения тестирования на зачете с оценкой на мониторе компьютера высвечивается результат – процент правильных ответов. Результат переводится в баллы и суммируется с текущими семестровыми баллами.

Максимальная сумма (100 баллов), набираемая студентом по дисциплине, предусматривающей в качестве формы промежуточной аттестации зачет с оценкой, включают две составляющие.

Первая составляющая – оценка регулярности и своевременности качества выполнения студентом учебной работы по изучению дисциплины в течение семестра (сумма не более 60 баллов).

Вторая составляющая – оценка знаний студента на зачете с оценкой (не более 40 баллов).

Перевод полученных итоговых баллов в оценки осуществляется по следующей шкале:

- с 86 до 100 баллов – «отлично»;

- с 71 до 85 баллов – «хорошо»;

- с 50 до 70 баллов – «удовлетворительно»

Если студент при тестировании отвечает правильно менее, чем на 50 %, то автоматически выставляется оценка «неудовлетворительно» (без суммирования текущих рейтинговых баллов), а студенту назначается переэкзаменовка в дополнительную сессию.

## **2.4. Методические материалы, определяющие процедуру оценивания по дисциплине**

Общая процедура оценивания определена Положением о фондах оценочных средств.

1. Процедура оценивания результатов освоения программы дисциплины включает в себя оценку уровня сформированности общекультурных и профессиональных компетенций студента, уровней обученности: «знать», «уметь», «владеть».

2. При сдаче экзамена/зачета:

– профессиональные знания студента могут проверяться при ответе на теоретические вопросы, при выполнении тестовых заданий, практических работ;

– степень владения профессиональными умениями, уровень сформированности компетенций (элементов компетенций) – при решении ситуационных задач, выполнении практических работ и других заданий.

3. Результаты промежуточной аттестации фиксируются в баллах. Общее количество баллов складывается из следующего:

- до 60% от общей оценки за выполнение практических заданий,
- до 30% оценки за ответы на теоретические вопросы,
- до 10% оценки за ответы на дополнительные вопросы.

**АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ  
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»  
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО  
КОНТРОЛЯ И ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
(МОДУЛЮ)**

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА**

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент  
Направленность: «Маркетинг»

АВТНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ  
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»  
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

**Деловая (ролевая) игра**

по дисциплине «Организационная культура и развитие персонала»

Тема 8. Трансляция корпоративной культуры и структура системы развития персонала.

2 Концепция игры. План проведения

Описание кейса. Специалисты А и Б взяли за изучение организационной культуры в двух дочерних компаниях холдинга Х (компания "Стиль" и компания "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 должностные 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 примерно 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 разные операционализации - два разных результата - совершенно разные советы по управлению компаниями.

#### Вопросы по кейсу

Рекомендации какого специалиста кажутся вам более эффективными?

Если бы у вас была возможность решать, какому специалисту вы доверили бы пост HR-директора холдинга?

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

Почему результаты исследований и рекомендации специалистов так сильно отличались?

#### Критерии оценки:

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если он активно участвовал в проведении деловой игры либо в роли активного участника, либо в роли наблюдателя;

- оценка «не зачтено» ставится студенту в случае отказа от участия в

деловой игре.

АВТНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ  
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»  
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

**Деловая (командная) игра**

по дисциплине «Организационная культура и развитие персонала»

Тема 10. Управление коммуникациями в организации и развитие информационной культуры организации

Одновременно участвуют две-три группы. Члены каждой группы разбиваются по номерам с 1 по 8 – 9. Все группы находятся в одной аудитории. Участники, имеющие первые номера, вместе с ведущими выходят. Ведущие сообщают им текст задания. Первые номера расходятся на исходные точки, одинаково удаленные от аудитории. Ведущие возвращаются в аудиторию. Вторые номера бегут к первым, те им передают задания и возвращаются в аудиторию, садятся в стороне от групп. Вместо первых номеров убегают третьи, им так же передают информацию, возвращаются вторые, убегают четвертые и т. д. И так информация передается последним участникам. Они поочередно входят в аудиторию и выполняют задание, которое им передала команда.

Задание всем группам дается одно и то же. Но группы об этом узнают лишь по окончании игры.

Примерный текст задания (можно придумать какой угодно):

- войти в аудиторию, выбрать 6 человек;
- построить их по алфавиту, начиная со второй буквы;
- последний из шести выстраивает пятерых на свое усмотрение и объясняет, почему именно так;
- третьему говорят слова благодарности за помощь.

Все игры проводятся единой цепочкой на протяжении некоторого времени во время прохождения программы. Члены группы должны осмысливать происходящее с ними в коллективной работе.

**Критерии оценки:**

- оценка «зачтено» выставляется каждому студенту, активно участвующему в разработке стратегии команды, проведении игры и анализе ее результатов;
- оценка «незачтено» выставляется студенту, если он не принимал участие в работе команд, самоустранился от групповой работы.

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ  
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»  
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

## ТРЕНИНГ

по дисциплине «Организационная культура и развитие персонала»

Тема 9. Лидерское влияние на формирование организационной культуры и планирование индивидуального развития

Мини-тренинг лидерства

Быть лидером.

Для одних в этом словосочетании заключена вся сладость обладания властью, влияния на людей, ощущения безграничности возможностей, несуществующих — потому что все по силам — грани Некая сверхчеловеческая, гипнотическая, сверхсильная чудесная способность чувствовать себя не "ветошкой", а "право имеющим"...

Быть лидером... Для тысяч эти два слова связаны с липким страхом ответственности за что-то или за кого-то, с бессонницей, истерическим ожиданием того, что кто-то призовет к ответу, заставит вести за собой, руководить, соответствовать, когда невозможно отсидеться в стороне, отшутиться, не взяться за этот пресловутый гуж, будь он неладен!..

Быть лидером... Несомненно для многих это ежедневная и ежечасная реальность, способ существования. Это энергия и радость от того, что ты не только признан, но и востребован, не только готов принимать решения, но и знаешь, как это делать. Он впереди, он занят проблемами - не только своими, но и тех, кто рядом, кто доверяет ему, лидеру, право быть первопроходцем. Такой ни в коем случае не воспринимает себя "фраером" и на вопрос "Тебе что, больше других надо?" однозначно и внятно дает положительный ответ.

Быть лидером - это и радость, и груз ответственности, и десятки дилемм, требующих решения, и умение не только ладить с людьми, но и хранить верность принципам. Это высокий энергетизм, это умение планировать, знание тактики и выбор стратегии, это четкость и целеустремленность, харизматичность и сила воли, умение прощать другим и требовать от себя по гамбургскому счету.

Быть лидером - значит научиться быть им, ведь лидерами не рождаются. Природные предпосылки ума, характера, влияние окружения - только стартовая площадка для разбега. В остальном этот марафон предполагает долгое дыхание и недюжинные моральные и физические силы для тренировок, которые приведут в итоге к достижению поставленной цели.

В течение всей жизни мы можем наблюдать лидеров успешных и не очень. Лидеров по духу, по стилю жизни и тех, кто поставлен быть лидером. Обладающий полномочиями еще не лидер. Роль его порой совсем незавидна: руководить кем-то и бояться, что кто-то выкрикнет из толпы: "А король-то голый!"

В то же время истинный, пусть даже не определенный формально, лидер - человек счастливый. Успех в руководстве группой, умение эффективно общаться с партнерами дают ему постоянное подтверждение признания. Это замечательная награда - эмоциональное и интеллектуальное удовлетворение, чувство успеха, уверенность в собственных силах...

Наши родители, учителя, армейские командиры и заводилы в классе, "дворовые короли" и студенческие вожаки, политики и деятели искусства, менеджеры и ученые, наши друзья и подруги — бесконечное поле для

размышлений и проверки того, что же является истинным и мнимым лидерством. Безграничные возможности для самообучения, практики, усвоения лидерских качеств. И сам факт того, что умению быть компетентным руководителем можно обучиться, - повод для оптимизма. В самом деле, многочисленные консультанты, тренеры, менеджеры помогут нам освоить необходимые для лидера знания и подскажут, как применить их на практике с той же простотой, с какой они обучают нас иностранному языку, бухгалтерии или умению водить машину.

В той или иной степени мы попробуем разобраться с дилеммами власти и подчинения, умением добиваться поставленной задачи, руководить, а не "руками водить", быть понятными в ходе нашей эффективной коммуникации, готовыми к ведению переговоров, быть эффективными в решении разнообразных конфликтов. Проверить свои возможности и способности можно уже в ходе тренинга. В этом суть того, чем мы собираемся заниматься - процессом опытного научения.

Таким образом, тренинг лидерства начнем с самоидентификации. Кто я? Каковы мои особенности? В чем я похож и чем отличаюсь от окружающих? В чем я силен, что хочу в себе изменить или улучшить? Говоря профессиональным языком, в чем заключается моя Я-концепция?

Тест на лидерство (диагностика лидерских способностей Е.Жариков, Е.Крушельницкий)

Шкалы: уровень лидерских качеств

Инструкция к тесту

Вам предлагается 50 высказываний, на которые требуется дать ответ «да» или «нет». Среднего значения в ответах не предусмотрено. Долго не задумывайтесь над высказываниями. Если сомневаетесь, все-таки сделайте отметку на «+» или «-» («а» или «б») в пользу того альтернативного ответа, к которому вы больше всего склоняетесь.

## ТЕСТ

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?
  - да;
  - нет.
2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы?
  - да;
  - нет.
3. Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?
  - да;
  - нет.
4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам быть лидером среди сверстников?
  - да;
  - нет.
5. Испытываете ли вы удовольствие, когда вам удается убедить кого-то в чем-либо?
  - да;
  - нет.
6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?
  - да;
  - нет.
7. Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть результат деятельности небольшого числа выдающихся людей»?
  - да;
  - нет.
8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советнике, который мог бы направить вашу профессиональную активность?
  - да;
  - нет.
9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в разговоре с людьми?
  - да;
  - нет.
10. Доставляет ли вам удовольствие видеть, что окружающие побаиваются вас?
  - да;
  - нет.
11. Стараетесь ли вы занимать за столом (на собрании, в компании и т. п.) такое место, которое позволяло бы вам быть в центре внимания и контролировать ситуацию?
  - да;
  - нет.

12. Считаете ли вы, что производите на людей внушительное (импозантное) впечатление?

- да;
- нет.

13. Считаете ли вы себя мечтателем?

- да;
- нет.

14. Теряетесь ли вы, если люди, окружающие вас, выражают несогласие с вами?

- да;
- нет.

15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией трудовых, спортивных и других команд и коллективов?

- да;
- нет.

16. Если то, что вы наметили, не дало ожидаемых результатов, то вы:

- будете рады, если ответственность за это дело возложат на кого-нибудь другого;
- возьмете на себя ответственность и сами доведете дело до конца.

17. Какое из двух мнений вам ближе?

- настоящий руководитель должен сам делать то дело, которым он руководит, и лично участвовать в нем;
- настоящий руководитель должен только уметь руководить другими и не обязательно делать дело сам.

18. С кем вы предпочитаете работать?

- с покорными людьми;
- с независимыми и самостоятельными людьми.

19. Стараетесь ли вы избегать острых дискуссий?

- да;
- нет.

20. Когда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властностью вашего отца?

- да;
- нет.

21. Умеете ли вы в дискуссии на профессиональную тему привлечь на свою сторону тех, кто раньше был с вами не согласен?

- да;
- нет.

22. Представьте себе такую сцену: во время прогулки с друзьями по лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер и нужно принимать решение. Как вы поступите?

- предоставите принятие решения наиболее компетентному из вас;
- просто не будете ничего делать, рассчитывая на других.

23. Есть такая пословица: «Лучше быть первым в деревне, чем последним в городе». Справедлива ли она?

- да;
- нет.

24. Считаете ли вы себя человеком, оказывающим влияние на других?

- да;
- нет.

25. Может ли неудача в проявлении инициативы заставить вас больше никогда этого не делать?

- да;
- нет.

26. Кто, с вашей точки зрения, истинный лидер?

- самый компетентный человек;
- тот, у кого самый сильный характер.

27. Всегда ли вы стараетесь понять и по достоинству оценить людей?

- да;
- нет.

28. Уважаете ли вы дисциплину?

- да;
- нет.

29. Какой из следующих двух руководителей для вас предпочтительнее?

- тот, который все решает сам;
- тот, который всегда советуется и прислушивается к мнениям других.

30. Какой из следующих стилей руководства, по вашему мнению, наилучший для работы учреждения того типа, в котором вы работаете?

- коллегиальный;
- авторитарный.

31. Часто ли у вас создается впечатление, что другие злоупотребляют вами?

- да;
- нет.

32. Какой из следующих портретов больше напоминает вас?

- человек с громким голосом, выразительными жестами, за словом в карман не полезет;

- человек со спокойным, тихим голосом, сдержанный, задумчивый.

33. Как вы поведете себя на собрании и совещании, если считаете свое мнение единственно правильным, но остальные с вами не согласны?

- промолчите;
- будете отстаивать свое мнение.

34. Подчиняете ли вы свои интересы и поведение других людей делу, которым занимаетесь?

- да;
- нет.

35. Возникает ли у вас чувство тревоги, если на вас возложена ответственность за какое-либо важное дело?

- да;

- нет.

36. Что бы вы предпочли?

- работать под руководством хорошего человека;

- работать самостоятельно, без руководителей.

37. Как вы относитесь к утверждению: «Для того чтобы семейная жизнь была хорошей, необходимо, чтобы решение в семье принимал один из супругов?»

- согласен;

- не согласен.

38. Случалось ли вам покупать что-либо под влиянием мнения других людей, а не исходя из собственной потребности?

- да;

- нет.

39. Считаете ли вы свои организаторские способности хорошими?

- да;

- нет.

40. Как вы ведете себя, столкнувшись с трудностями?

- опускаете руки;

- появляется сильное желание их преодолеть.

41. Упрекаете ли вы людей людям, если они этого заслуживают?

- да;

- нет.

42. Считаете ли вы, что ваша нервная система способна выдержать жизненные нагрузки?

- да;

- нет.

43. Как вы поступите, если вам предложат реорганизовать ваше учреждение или организацию?

- введу нужные изменения немедленно;

- не буду торопиться и сначала все тщательно обдумаю.

44. Сумеете ли вы прервать слишком болтливую беседу, если это необходимо?

- да;

- нет.

45. Согласны ли вы с утверждением: «Для того чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?

- да;

- нет.

46. Считаете ли вы, что каждый человек должен сделать что-либо выдающееся?

- да;

- нет.

47. Кем бы вы предпочли стать?

- художником, поэтом, композитором, ученым;

- выдающимся руководителем, политическим деятелем.

48. Какую музыку вам приятнее слушать?

- могучую и торжественную;
- тихую и лирическую.

49. Испытываете ли вы волнение, ожидая встречи с важными и известными людьми?

- да;
- нет.

50. Часто ли вы встречали людей с более сильной волей, чем ваша?

- да;
- нет.

## ОБРАБОТКА И ИНТЕРПРЕТАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ТЕСТА

### Ключ к тесту

Сумма баллов за ваши ответы подсчитывается с помощью ключа к опроснику.

Ключ: 1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17а, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 31а, 32а, 33б, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б.

За каждый ответ, совпадающий с ключевым, испытуемый получает один балл, в ином случае – 0 баллов.

### Интерпретация результатов теста

- Если сумма баллов оказалась менее 25, то качества лидера выражены слабо.
- Если сумма баллов в пределах от 26 до 35, то качества лидера выражены средне.
- Если сумма баллов оказалась от 36 до 40, то лидерские качества выражены сильно.
- Если сумма баллов более 40, то данный человек как лидер склонен к диктату.

Способность человека быть лидером во многом зависит от развитости организаторских и коммуникативных качеств. Какими характерологическими чертами личности должен обладать настоящий лидер? Такими признаками, как отмечают Е.Жариков и Е.Крушельницкий, могут служить следующие проявления:

- Волевой, способен преодолевать препятствия на пути к цели.
- Настойчив, умеет разумно рисковать.
- Терпелив, готов долго и хорошо выполнять однообразную, неинтересную работу.

- Инициативен и предпочитает работать без мелочной опеки. Независим.

- Психически устойчив и не дает увлечь себя нереальными предложениями.

- Хорошо приспосабливается к новым условиям и требованиям.

- Самокритичен, трезво оценивает не только свои успехи, но и неудачи.

- Требователен к себе и другим, умеет спросить отчет за порученную работу.

- Критичен, способен видеть в заманчивых предложениях слабые стороны.

- Надежен, держит слово, на него можно положиться.

- Вынослив, может работать даже в условиях перегрузок.

- Восприимчив к новому, склонен решать нетрадиционные задачи оригинальными методами.

- Стрессоустойчив, не теряет самообладания и работоспособности в экстремальных ситуациях.

- Оптимистичен, относится к трудностям как к неизбежным и преодолимым помехам.

- Решителен, способен самостоятельно и своевременно принимать решения, в критических ситуациях брать ответственность на себя.

- Способен менять стиль поведения в зависимости от условий, может и потребовать и подбодрить.

Тренинг «Без командира».

Цели:

- изучить сотрудничество как альтернативу конфликту в групповой деятельности;

- изучить преимущества и недостатки коллективной ответственности;

- развить умение и готовность принимать ответственность на себя, отработать умения продуктивно действовать в недирективной среде в условиях неопределенности.

Ход тренинга

— Нередко нам приходится встречаться с людьми, которые, кажется, только того и ждут, чтобы ими руководили. Их кто-то обязан организовывать, направлять, так как проявить собственную инициативу (и затем отвечать за свои решения и поступки) люди подобного типа боятся. Есть и другой тип - неумные лидеры. Эти всегда знают, кто и что должен сделать. Без их вмешательства и заботы мир непременно погибнет!

Понятно, что и мы с вами принадлежим либо к ведомым, либо к лидерам, либо к какой-то смешанной - между тем и другим типом - группе.

В задании, которое вы попробуете сейчас выполнить, тяжело придется и явным активистам, и крайним пассивистам, потому что никто и никем не будет руководить. Абсолютно! Весь смысл упражнения в том, что при выполнении той или иной задачи каждый из участников сможет

рассчитывать исключительно на свою смекалку, инициативу, на свои силы. Успех каждого станет залогом общего успеха.

Итак, с этой минуты каждый отвечает только за себя! Слушаем задания и пытаемся как можно лучше справиться с ними. Любой контакт между участниками запрещен: ни разговоров, ни знаков, ни хватания за руки, ни возмущенного шипения - ничего! Работаем молча, максимум - взгляд в сторону партнеров: учимся понимать друг друга на телепатическом уровне!

— Прошу группу построиться в круг! Каждый слышит задание, анализирует его и пытается решить, что ему лично предстоит сделать, чтобы в итоге группа максимально быстро и точно встала в круг.

Очень хорошо! Вы обратили внимание, что у некоторых прямо руки чесались, так хотелось кем-нибудь поуправлять. А немалая часть из вас стояла в полной растерянности, не зная, что предпринять и с чего начать. Продолжим тренировать личную ответственность. Выстройтесь, пожалуйста:

- в колонну по росту;
- два круга;
- треугольник;
- шеренгу, в которой все участники выстраиваются по росту;
- шеренгу, в которой все участники расположены в соответствии с цветом волос: от самых светлых на одном краю до самых темных на другом;
- живую скульптуру "Звезда", "Медуза", "Черепаша ..."

Завершение: обсуждение тренинга.

— Кто из вас лидер по натуре?

— Легко ли было отказаться от руководящего стиля поведения?

— Что вы чувствовали? Успокоил ли вас очевидный успех группы в попытках самоорганизации? Теперь вы больше надеетесь на товарищей, не так ли? Не забудьте, что и каждый из вас внес лепту в общую победу!

— Каковы были ощущения людей, которые привыкли быть ведомыми? Тяжело остаться вдруг без чьих бы то ни было оценок, советов, указаний?

— Как вы понимали, верны ваши действия или ошибочны? Понравилось ли отвечать за себя и самостоятельно принимать решения?

### **Критерии оценки:**

- оценка «отлично» выставляется каждому студенту, если команда сумела подобрать максимальное число правильных ответов;
- оценка «хорошо» выставляется участникам команды, занявшей второе место;
- оценка «удовлетворительно» выставляется участникам команды, занявшей третье место.

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ  
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»  
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

**Кейс-задача**

по дисциплине «Организационная культура и развитие персонала»

Кейс «Организационная культура компании LEVI STRAUSS»

Цели.

1. Оценить влияние организационной культуры на производительность, дисциплину, текучесть кадров и удовлетворенность работой.

2. Проанализировать возможность управления организационной культурой в интересах развития организации.

Ситуация.

Levi Strauss — крупнейший в мире производитель джинсовой одежды, объемы продаж которой исчисляются миллиардами долларов. Однако в начале 90-х гг. в адрес компании стали поступать упреки, что она медленно обновляет свою продукцию, уступая своим конкурентам — Haggar Apparel и Farah Manufacturing. Появились также критические замечания в адрес организационной культуры Levi Strauss. В то время компания проводила в жизнь идею ее президента R. Haas, убежденного, что компания уже доказала свою возможность занимать лидирующее положение по производству джинсовой одежды. Теперь ее задача — создать высоко моральную 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 этим этическим нормам, компания переживала бы гораздо большие трудности.

Вопросы.

1. Какова организационная культура компании Levi Strauss?
2. Можно ли считать организационную культуру компании Levi Strauss сильной?
3. Согласны ли вы с утверждением Haas, что созданная им организационная культура представляет основное конкурентное преимущество компании на рынке? Аргументируйте свою позицию.

Требования к оформлению: Работа оформляется на листе, пишется Ф.И.О., номер группы.

#### **Критерии оценки:**

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если даны полные, исчерпывающие ответы на все поставленные вопросы или если дан неверный ответ на один из поставленных вопросов;

- оценка «не зачтено» выставляется студенту, если даны неверные ответы на два из поставленных вопросов или если все приведенные ответы являются неправильными.

АВТНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ  
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»  
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

**Вопросы для коллоквиумов, собеседования**

по дисциплине «Организационная культура и развитие персонала»

Тема 1. Понятие и содержание организационной культуры

1. Дайте определение понятию «организация».
2. По каким признакам могут быть классифицированы организации?
3. Что можно отнести к целям организации?
4. Определите этапы развития форм организации. Что представляет собой понятие организации на современном этапе?
5. Какую роль играет организационная культура в жизнедеятельности организации?
6. Расскажите об основных компонентах организационной культуры, дайте характеристику и определите значение каждого из них.
7. Подумайте, какие существуют методы воздействия на корпоративный дух? Существует ли взаимосвязь между данными методами и восприятия организационной культуры персоналом?
8. Каким образом культура организации может повлиять на её стратегию?

Тема 2. Структуры организационной культуры

1. Дайте краткое описание управленческим основаниям для классификации организационных культур.
2. Как изменялись данные основания?
3. Какие существуют методы поддержания и развития организационной культуры?
4. Перечислите уровни организационной культуры. С помощью каких мер осуществляется контроль над организационной культурой?

Тема 3. Формирование организационной культуры

1. Что можно отнести к методам формирования организационной культуры?
2. Что может послужить предпосылками к изменению культуры организации?
3. Может ли жизненный цикл организации повлиять на изменение её культуры?
4. Как взаимосвязаны процессы социализации и организационная культура?

Особенности проведения (при необходимости)

**Критерии оценки:**

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он показал высокий уровень сформированности компетенции, верно и в полном объеме показал глубокие исчерпывающие знания всего программного материала по дисциплине, понимание сущности проблемы; дал логически последовательные, содержательные, полные правильные и конкретные ответы на все вопросы экзаменационного билета, дополнительные вопросы; использовал в необходимой мере в ответах на вопросы материалы всей рекомендуемой литературы.

- оценка «хорошо» выставляется студенту, если он показал средний уровень сформированности компетенции, с незначительными замечаниями показал твердые и достаточно полные знания всего программного материала по дисциплине, правильное понимание сущности и взаимосвязи принципов, функций, методов и технологии деловых коммуникаций. Дал последовательные, правильные, конкретные ответы на поставленные вопросы при свободном устранении замечаний по отдельным вопросам.

- оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он показал низкий уровень сформированности компетенции, на базовом уровне с ошибками показал знание и понимание сущности деловых коммуникаций; дал правильные и конкретные, без грубых ошибок ответы на поставленные вопросы при устранении неточностей и несущественных ошибок в освещении отдельных положений при наводящих вопросах экзаменатора; при наличии ошибок в чтении и изображении схем процессов; при ответах на вопросы основная рекомендованная литература использована недостаточно.

- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он показал недостаточный уровень сформированности компетенции, дал неправильный ответ хотя бы на один из основных вопросов, сделал большое количество ошибок в ответе, не понимает сущности излагаемых вопросов; дает неуверенные и неточные ответы на дополнительные вопросы.

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ  
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»  
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

**Комплект заданий для контрольной работы**

по дисциплине «Организационная культура и развитие персонала»

Тема 1. Понятие и содержание организационной культуры

Вариант 1

1. Общие характеристики организационной культуры российских предприятий.
2. Основные элементы организационной культуры.
3. Поведенческие ритуалы, символы, легенды, герои.

Вариант 2

1. Взаимосвязь типов организационной культуры и модели поведения руководителя, сотрудника.
2. Структура организационной культуры (по В.А. Спиваку).
3. Сильная организационная культура и ее значение в успехе компании.

Вариант 3

1. История изучения проблемы организационной культуры.
2. Понятие организационной культуры.
3. Функции организационной культуры.

Тема 3. Типологии организационной культуры

Вариант 1.

1. Типология организационной культуры (по Г. Хофштеду).
2. Типы организационной культуры (К. Камерон, Р. Куин).
3. Типологии организационной культуры (Д. Коул).

Вариант 2.

1. Типология конкурирующих ценностей. Структура организации и типы культур.
2. Основные культурные архетипы и их влияние на культуру организации.
3. Типология организационной культуры по Т. Дилу – А. Кеннеди.

## Тема 4. Диагностика организационной культуры

### Вариант 1

1. В чем особенности «оценки эффективности организационной культуры предпринимательства»?
2. Перечислите критерии оценки эффективности организационной культуры.
3. Какова качественная характеристика критериев оценки эффективности организационной культуры?

### Вариант 2

1. Фактор, определяющий изменение организационной культуры.
2. Преодоление сопротивления переменам.
3. Диагностика организационной культуры: этапы, методы, направление, инструменты.

### **Критерии оценки:**

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он показал высокий уровень сформированности компетенции, верно и в полном объеме показал глубокие исчерпывающие знания всего программного материала по дисциплине, понимание сущности проблемы; дал логически последовательные, содержательные, полные правильные и конкретные ответы на все вопросы экзаменационного билета, дополнительные вопросы; использовал в необходимой мере в ответах на вопросы материалы всей рекомендуемой литературы.

- оценка «хорошо» выставляется студенту, если он показал средний уровень сформированности компетенции, с незначительными замечаниями показал твердые и достаточно полные знания всего программного материала по дисциплине, правильное понимание сущности и взаимосвязи принципов, функций, методов и технологии деловых коммуникаций. Дал последовательные, правильные, конкретные ответы на поставленные вопросы при свободном устранении замечаний по отдельным вопросам.

- оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он показал низкий уровень сформированности компетенции, на базовом уровне с ошибками показал знание и понимание сущности деловых коммуникаций; дал правильные и конкретные, без грубых ошибок ответы на поставленные вопросы при устранении неточностей и несущественных ошибок в освещении отдельных положений при наводящих вопросах экзаменатора; при наличии ошибок в чтении и изображении схем процессов; при ответах на вопросы основная рекомендованная литература использована недостаточно.

- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он показал недостаточный уровень сформированности компетенции, дал неправильный ответ хотя бы на один из основных вопросов, сделал большое количество ошибок в ответе, не понимает сущности излагаемых вопросов;

дает неуверенные и неточные ответы на дополнительные вопросы.

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ  
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»  
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

**Перечень дискуссионных тем для круглого стола**  
(дискуссии, полемики, диспута, дебатов)

по дисциплине «Организационная культура и развитие персонала»

Тема 10. Управление коммуникациями в организации и развитие информационной культуры организации

Тема круглого стола: Культура организации и развитие персонала в условиях цифровой экономики

Вопросы для обсуждения:

1. Трансформация и цифровизация российского бизнеса
2. HR-digital
3. HRM-системы

**Критерии оценки:**

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если он активно участвовал в проведении круглого стола, либо в роли активного участника, либо в роли оппонента;

- оценка «не зачтено» ставится студенту в случае отказа от участия в работе круглого стола.

АВТНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ  
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»  
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

**Темы групповых и/или индивидуальных творческих заданий/проектов**

по дисциплине «Организационная культура и развитие персонала»

Групповые творческие задания (проекты):

1. Проанализируйте представленные ситуации, определите уровень организационной культуры в каждой ситуации, проведите обсуждение предлагаемых вариантов в парах, выберите наиболее конструктивные приемы решения.

1. Кейс оценка организационной культуры в ооо «Узоры»

Особенности культуры	Существующая культура	Наличие соответствия	Ценности и нормы, провозглашаемые компанией
Отношение между персоналом и руководством	Руководители «другого поля ягоды», большая дистанция власти, недоверие к руководству, основанное на убеждении, что оно работает на себя	Полностью не соответствует	Взаимодействие на основе полного доверия и внимания к проблемам работников
Отношение к персоналу	Мы никого не держим	Полностью не соответствует	Внимание к интересам персонала, забота о его развитии
Отношение к высококвалифицированным работникам	Потребительское, внимание и забота проявляются лишь при угрозе перехода работника на другое место	Полностью не соответствует	Как к кадровой элите
Особенности культуры	Существующая культура	Наличие соответствия	Ценности и нормы, провозглашаемые компанией
Отношение к молодым специалистам	Нам нужна смена, способная заменить уходящих сотрудников, но это требует дополнительных затрат и усилий	Не соответствует	Молодые специалисты — будущее предприятия
Отношения между сотрудниками в коллективе	Коллектив сплочен за счет длительной совместной работы, некоторое отчуждение между молодыми	Соответствует не полностью	Сплоченный коллектив, взаимопомощь и взаимовыручка

Особенности культуры	Существующая культура	Наличие соответствия	Ценности и нормы, провозглашаемые компанией
	работниками и ветеранами		
Преданность компании	Рассматривается с иронией, хотя у работников со стажем существует ностальгическая гордость былыми успехами	Соответствует не полностью	Воспринимается как должное
Интересы компании и интересы работников	Личные интересы ставятся выше интересов компании	Полностью не соответствует	Гармоничное сочетание интересов компании и работников
Информированность персонала	Информация частичная, неподтвержденная, недоступная для рядовых сотрудников	Полностью не соответствует	Обязательное периодическое информирование работников, привлечение к принятию решений и их реализации
Дисциплина	Основана на боязни наказания, в особенности материального	Не соответствует	Самодисциплина, основанная на осознании значимости целей, в том числе личного благосостояния работника
Отношение к работе	Источник получения средств к существованию	Полностью не соответствует	Источник саморазвития и совершенствования своих способностей и достижения желаемого уровня благосостояния
Отношение к материальному вознаграждению	Значимость материального вознаграждения занимает ведущие позиции в ценностной структуре работника	Полностью не соответствует	Воспринимается как закономерный результат работы, но не как ее главная цель
Отношение к качеству выполняемой работы	Работа должна выполняться качественно и в срок	Соответствует	Работа должна выполняться качественно и в срок
Особенности культуры	Существующая культура	Наличие соответствия	Ценности и нормы, провозглашаемые компанией
Отношение к самообразованию, повышению квалификации	Осознание необходимости, но отсутствие желания прилагать для этого усилия	Соответствует не полностью	Необходимый элемент профессиональной деятельности, основа личного успеха
Отношение к ответственности	Готовность брать ответственность, но дополнительная ответственность должна материально вознаграждаться	Соответствует не полностью	Готовность выполнять ответственные поручения как возможность проявить свои способности
Отношение к риску	Предпочтение работать по ранее отработанным	Полностью не соответствует	Готовность экспериментировать,

Особенности культуры	Существующая культура	Наличие соответствия	Ценности и нормы, провозглашаемые компанией
	схемам, нежелание что-либо менять		применять на практике новые методы, подходы
Отношение к проявлению инициативы, творчества	Положительное, но за дополнительное вознаграждение	Соответствует не полностью	Инициатива и творчество в работе — основа высоких результатов
Отношение к карьере	Профессиональный рост тесно связан с расположением к сотруднику руководства	Полностью не соответствует	Профессиональный рост зависит от личных способностей, квалификации, профессионализма работника
Отношение к клиентам	Клиент — вынужденная досадная помеха. Такие большие запросы при таких низких расценках	Полностью не соответствует	Клиент всегда прав, мы уважаем интересы клиентов
Отношение к предназначению компании, к миссии	Это прерогатива начальства, миссия нужна для рекламы, а не для сотрудников	Полностью не соответствует	Миссия вдохновляет, помогает понять свое место в жизни, свое гуманное предназначение в мире

1) Проанализируйте результаты оценки организационной культуры ООО «Узоры».

2) В чем, на ваш взгляд, основные проблемы сложившейся в компании культуры?

3) Как их можно устранить?

4) С чего бы вы начали свою работу?

5) Оцените, насколько представленные результаты характерны для вашей компании.

Задание 2.

Вариант 2. Кейс «Высшее образование». Ситуация.

В плановом отделе государственной организации сформировался слаженный и дружный коллектив. Все пришли в отдел практически одновременно, и у всех была одинаковая зарплата. Руководитель распределял нагрузку между сотрудниками равномерно (насколько было возможно), и в коллективе по этому поводу никогда не было недовольства, все считали, что все справедливо. Через полтора года одна сотрудница отдела изменила свое отношение к работе. При этом явных причин для этого не было. Но она стала часто брать отгулы, отказываться выполнять поручения по разным причинам. Имея ребенка, постоянно брала больничные.

Когда поставили новую программу автоматизации и учета, она не очень вникала в разъяснения специалиста о принципах работы этой системы. А затем постоянно обращалась к коллегам за помощью, чтобы совершить

элементарные действия в программе. Параллельно она очень активно проводила свою политику дружбы по отношению к руководителю. То принесет угощения, то заглянет к нему поболтать на пару минут, то сделает комплимент. А недавно объявила во всеуслышание, что поступила в университет, чтобы развиваться по карьерной лестнице. На что руководитель отреагировал одобрительно. В коллективе у многих сотрудников уже было высшее образование, а некоторые имели степень магистра или кандидата наук. Два специалиста недавно получили сертификаты, закончив курсы повышения квалификации. Но у всех складывалось впечатление, что перспектива роста есть только у нее. В результате в коллективе начались волнения.

Сотрудники то и дело говорили о своей коллеге и о руководителе. Многие считали, что они больше достойны получить повышение.

#### Вопросы и задания

1. Дайте оценку сложившейся ситуации.
2. Можно ли в данном случае сказать, что будет происходить в коллективе дальше?
3. Как лучше поступить менеджеру по персоналу в данной ситуации?

#### Индивидуальные творческие задания (проекты):

1. Дайте основные определения организационной культуры компании. Есть ли разница между понятиями «организационная» и «корпоративная» культура?
2. Проанализируйте роль организационной культуры в развитии организации. Может ли организационная культура тормозить развитие организации?
3. Назовите основные типологии оргкультуры. Дайте краткую характеристику каждой из них.
4. Что такое базовые представления? Дайте характеристику каждого из них. В чем заключается отличие в базовых представлениях восточных и западных культур?
5. Укажите ключевые различия восточных и западных культур. Как эти различия сказываются на формировании и развитии оргкультуры компании?
6. Какие внешние проявления оргкультуры вы знаете. Опишите роль каждого из элементов в организационном развитии.
7. Какие пути и способы внедрения, поддержания ценностей вы можете назвать. Как вы думаете, какую роль играют ценности в формировании организационного климата?
8. Что такое философия организации? Какое место здесь занимают такие понятия как, цели, ценности, деловое кредо, миссия компании?
9. Как может отразиться философия фирмы во внешнем имидже фирмы? Нужна ли специальная работа по формированию имиджа?
10. Какие мотивы поведения необходимо учитывать при формировании организационной философии и идеологии?

11. Анализ способов и методов диагностики организационной культуры предприятия. Ваши рекомендации по повышению эффективности этого процесса.

12. Как создается имидж фирмы. Как назвать фирму. Как должен выглядеть офис фирмы. Как должен выглядеть персонал. Ваши предложения.

13. Способы и методы поддержания организационной культуры предприятия. Ваши рекомендации по повышению эффективности этого процесса

14. Один из основных элементов организационной культуры – трудовая этика и мораль. На Ваш взгляд, как это связано с эффективностью работы предприятия

**Особенности выполнения заданий:**

Групповое творческое задание предполагает устное обсуждение студентами предлагаемых вариантов в парах или тройках. Далее проходит устная презентация выполненного задания.

Индивидуальные творческие задания (проекты) проводятся в форме защиты презентации.

**Критерии оценки:**

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если ситуация верно проанализирована и предложены конструктивные приемы решения, получены ответы на заданные вопросы;

- оценка «не зачтено» выставляется студенту, если ситуация неверно проанализирована и не предложены конструктивные приемы решения, и студент затрудняется ответить на заданные вопросы.

АВТНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ  
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»  
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

**Комплект разноуровневых задач (заданий)**

по дисциплине «Организационная культура и развитие персонала»

**А. ЗАДАЧИ РЕПРОДУКТИВНОГО УРОВНЯ**

**Задача 1**

Заполните в тетради таблицу 1. Определите, какие из приведенных методов могут быть применены на промышленном предприятии для решения задач: приобретение знаний; развитие способностей; изменение отношения. Ранжируйте данные методы по значимости. Аргументируйте свою позицию, отметив какие проблемы могут возникнуть в использовании данных методов.

Таблица 1 - Использование методов обучения

№	Метод обучения	Приобретение знаний	Развитие работоспособностей	Изменение отношения
1.	Инструктаж			
2.	Наставничество			
3.	Консультирование			
4.	«Сидя рядом»			
5.	Менторский подход			
6.	Демонстрация приемов работы			
7.	Метод усложняющихся заданий			
8.	Специальный подбор заданий			
9.	«Оставление на произвол судьбы»			
10.	Работа под руководством специалиста			
11.	Ситуационный анализ			
12.	Моделирование ситуаций			
13.	Советы молодых специалистов			
14.	Обзор обратной связи			
15.	Круглые столы			
16.	Дискуссии			
17.	Участие в специальных проектах			
18.	Рабочие группы			
19.	«Мозговая атака»			
20.	Учебные фильмы			
21.	Экспериментирование			
22.	Стажировки			
23.	Участие в научно-практических конференциях			
24.	Деловые игры			
25.	Тренинги			
26.	Дистанционное обучение			

№	Метод обучения	Приобретение знаний	Развитие работоспособностей	Изменение отношения
27.	Лекции			
28.	Самостоятельное изучение специальной литературы			

### Задача 2

Зарубежный и отечественный опыт показал, что менеджера стимулируют к хорошей работе следующие мотивы:

- 1) престиж, удовольствие, удовлетворение;
- 2) власть и влияние;
- 3) присутствие элемента состязательности;
- 4) возможность самореализации как личности;
- 5) высокий жизненный уровень, обеспечиваемый оплатой труда;
- 6) возможности для карьеры;
- 7) самостоятельность;
- 8) условия для реализации своих идей;
- 9) интересная деятельность;
- 10) продолжительный отпуск;
- 11) короткий рабочий день;
- 12) гибкий рабочий график;
- 13) признание;
- 14) здоровый рабочий климат;
- 15) надежное рабочее место;
- 16) хорошее обеспечение в старости;
- 17) хороший стиль управления;
- 18) хорошие санитарно-гигиенические условия труда;
- 19) степень автоматизации труда;
- 20) перспектива на получение жилья;
- 21) сплоченный коллектив;
- 22) спокойная работа с четко определенным кругом обязанностей.

Необходимо из вышеприведенных мотивов выбрать 10, которые, по Вашему мнению, являются наиболее важными для менеджера. Возможно предложение собственных мотиваторов. Далее следует проранжировать выбранные 10 мотивов — определить их приоритетность, отметить материальные и нематериальные мотивы, внутренние и внешние.

## В. ЗАДАЧИ РЕКОНСТРУКТИВНОГО УРОВНЯ

### Задача 1

Выберите из группы 2 человека. Каждый из Вас претендует на должность директора по персоналу. Необходимо дать оценку качеств в баллах (по пятибалльной системе) каждому из претендентов на должность, выбрать из претендентов лучшего, определить средний балл по каждому из претендентов. Перенесите в тетрадь и заполните лист оценки деловых и личностных качеств (табл. 2). Постройте социограмму лидера и сделайте

ВЫВОДЫ.

Лист оценки деловых и личных качеств

№	Оцениваемые качества	Баллы		
		А	Б	В
1	2			
1	Принципиальность	4	5	5
2	Чувство долга	5	5	5
3	Принципиальный подход к делу	5	5	5
4	Предприимчивость	4	5	5
5	Воля	5	5	5
6	Настойчивость	4	4	4
7	Способность доводить дело до конца	5	5	5
8	Требовательность к себе	5	5	5
9	Требовательность к подчиненным	5	5	5
10	Чувство ответственности	4	4	4
11	Производительность труда	5	5	5
12	Качество труда	5	4	4
13	Решительность	4	5	4
14	Энергичность	5	5	5
15	Трудолюбие	5	4	5
16	Способность создать сплоченный коллектив	5	4	4
17	Добросовестность	5	5	5
18	Дисциплинированность	5	5	5
19	Способность поддерживать высокую дисциплину в коллективе	5	5	5
20	Самостоятельность в принятии решения	5	5	5
21	Забота о людях	5	4	4
22	Инициатива	5	5	5
23	Новаторство	4	4	4
24	Опыт работы	5	5	5
25	Знания в области техники и технологии	5	5	5
26	Знания в области экономики	4	4	4
27	Знания в области организации и управления	4	4	4
28	Знания в области психологии	4	3	3
29	Знания в области социологии	4	3	4
30	Знания в области педагогики	3	3	3
31	Конкретные знания в области выполняемой работы	5	5	5
32	Общее образование	5	5	5
33	Культурный уровень	5	5	5
34	Отношение к повышению своей деловой квалификации	5	4	5
35	Отношение к повышению квалификации подчиненных	5	4	4
36	Здоровье	5	5	5
37	Работоспособность	...		
38	Чувство собственного достоинства			
39	Справедливость			
40	Честность			
41	Самообладание и выдержка			
42	Способность находить выход из затруднительных положений			
43	Коммуникабельность			
44	Моральная устойчивость			
45	Скромность			
46	Чувство юмора			
47	Авторитет как специалиста			

№	Оцениваемые качества	Баллы		
		А	Б	В
1	2			
48	Авторитет как руководителя			
49	Авторитет как воспитателя			
50	Авторитет как человека			

### Задача 2

В организацию пришел новый руководитель. Он произвел ряд изменений.

Во-первых, преобразовал систему управления, сделав ее более гибкой и приспособленной к организации, сократив при этом ее численность и количество структурных подразделений.

Во-вторых, ввел новую систему разделения труда, четко определив функции каждого подразделения и сотрудника.

В-третьих, построил на новых, более творческих и инициативных началах работу.

В-четвертых, поставил оплату труда в строгую зависимость от работы каждого и всего коллектива в целом.

В-пятых, четко определил цели всей организации, каждого подразделения и сотрудника. В результате производительность труда резко возросла.

Какой организационный эффект сработал в этом случае?

Опишите его составляющие.

## С. ЗАДАЧИ ТВОРЧЕСКОГО УРОВНЯ

### Задание 1.

Разработайте логику, параметры и систему оценки эффективности управления персоналом по подпроцессам (подпроцесс выбирается согласно номеру по списку студента в журнале группы):

- 1) подбор персонала;
- 2) адаптация персонала;
- 3) оценка и аттестация персонала;
- 4) обучение и развитие персонала;
- 5) формирование кадрового резерва;
- 6) мотивация персонала;
- 7) увольнение персонала;
- 8) учет персонала;
- 9) управление изменениями;
- 10) внутренний PR;
- 11) регламентация деятельности;
- 12) управление проектами совершенствования системы управления персоналом;
- 13) развитие персонала;
- 14) начисление заработной платы персонала;

- 15) планирование карьеры персонала;
- 16) стратегическое управление персоналом;
- 17) маркетинг персонала;
- 18) формирование корпоративной культуры;
- 19) бюджетирование управления персоналом;
- 20) контроллинг персонала;
- 21) организационное проектирование;
- 22) аудит персонала;
- 23) управление совещаниями, тайм-менеджмент компании;
- 24) управление конфликтами и стрессами;
- 25) организация и нормирование труда;
- 26) информационное обеспечение.

#### Задание 2.

Составьте индивидуальный план развития менеджера рекламного агентства

#### Задание 3.

Составьте индивидуальный план развития маркетолога

#### **Критерии оценки:**

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он показал высокий уровень сформированности компетенции, верно и в полном объеме показал глубокие исчерпывающие знания всего программного материала по дисциплине, понимание сущности проблемы; дал логически последовательные, содержательные, полные правильные и конкретные ответы на все вопросы.

- оценка «хорошо» выставляется студенту, если он показал средний уровень сформированности компетенции, с незначительными замечаниями показал твердые и достаточно полные знания всего программного материала по дисциплине, правильное понимание сущности и взаимосвязи принципов, функций, методов и технологии деловых коммуникаций. Дал последовательные, правильные, конкретные ответы на поставленные вопросы при свободном устранении замечаний по отдельным вопросам.

- оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он показал низкий уровень сформированности компетенции, на базовом уровне с ошибками показал знание и понимание сущности деловых коммуникаций; дал правильные и конкретные, без грубых ошибок ответы на поставленные вопросы.

- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он показал недостаточный уровень сформированности компетенции, дал неправильный ответ хотя бы на один из основных вопросов, сделал большое количество ошибок в ответе, не понимает сущности излагаемых вопросов; дает неуверенные и неточные ответы на дополнительные вопросы.

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ  
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»  
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

**Темы эссе (рефератов, докладов, сообщений)**

по дисциплине «Организационная культура и развитие персонала»

1. Организация как социокультурный феномен.
2. Индивидуальные и корпоративные ценности в организационной культуре.
3. Корпоративная культура: история и современность.
4. Структура ОК.
5. Проблема гендерных отношений и анализа ОК.
6. Контркультура и девиантность в организациях.
7. Субкультуры в организациях.
8. Понятие и этапы организационной социализации.
9. Лидерство и руководство в организации.
10. Типология организационных культур.
11. Ценностная модель ОК.
12. Основные функции ОК.
13. Развитие и изменение ОК.
14. Проблема управляемости ОК.
15. Типология ОК на примере (Ваша организация).
16. Система руководства и подчинения на примере (Ваша организация).
17. Этапы формирования ОК.
18. Культура делового общения: общая характеристика и специфические черты.
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. Семиотика и имиджелогия деловых культур.
25. Информационная культура личности.
26. Диагностика состояния и изменений ОК.
27. Роль персонала в формировании ОК.

Краткие рекомендации к выполнению:

Прежде чем писать эссе (доклад) на выбранную тему, студент согласовывает ее с преподавателем, составляет план доклада. Затем изучает закрепленную за ним тему по учебным пособиям, другим литературным

источникам, конспектам лекций.

#### Требования к оформлению

Эссе (доклад) должен быть оформлен в соответствии с требованиями ГОСТ. Подготовленный доклад студент оформляет письменно, выступает с ним на практическом занятии и сдает на проверку преподавателю, который оценивает работу.

#### **Критерии оценки:**

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если доклад носит исследовательский характер, имеет грамотно изложенный анализ теории по выбранному вопросу, проведен анализ точек зрения различных авторов или литературных источников, логично и последовательно изложен материал, сделаны соответствующие выводы.

- оценка «незачтено» выставляется студенту, если доклад не отвечает основным требованиям, имеет поверхностный анализ и недостаточный уровень самостоятельности студента, материал изложен непоследовательно.

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ  
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»  
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

**Комплект заданий для проведения текущей аттестации**  
(в форме контрольной работы)

по дисциплине «Организационная культура и развитие персонала»

Тема 1. Понятие и сущность деловых коммуникаций

1. Наиболее эффективными на предприятии являются виды коммуникаций (выберите один правильный ответ):

- а) вертикальные «снизу – вниз»
- б) горизонтальные
- в) вертикальные «снизу – вверх»
- г) диагональные
- д) прямые

2. “Шум” в процессе коммуникаций это (выберите несколько правильных ответов):

- а) Слишком громкая эмоциональная речь собеседников.
- б) Внешние отвлекающие звуковые помехи.
- в) Сознательное искажение сообщений.
- г) Случайное искажение сообщений.
- д) Избыточное количество информации.

3. Каналом связи в современных коммуникациях на предприятии являются (выберите несколько правильных ответов):

- а) электронная почта в Интернете
- б) беседа деловых партнеров
- в) доска объявлений в Интернете
- г) статистические данные
- д) презентации

4. Элементы коммуникационного процесса включают (выберите несколько правильных ответов):

- а) руководителя предприятия
- б) отправителя информации
- в) работников, специалистов
- г) получателя информации
- д) канал связи

- е) технические средства
- ж) информацию

5. Наиболее эффективными на предприятии являются виды коммуникаций (выберите один правильный ответ):

- а) вертикальные «снизу – вниз»;
- б) горизонтальные;
- в) вертикальные «снизу – вверх»;
- г) диагональные;
- д) прямые.

6. Формами вербальных коммуникаций являются (выберите несколько правильных ответов):

- а) совещания;
- б) выражение лица делового партнера;
- в) собрание;
- г) приказ;
- д) рукопожатие.

7. Какова роль информации в менеджменте (выберите несколько правильных ответов):

- а) она является предметом управленческого труда
- б) это основа принятия управленческих решений
- в) она снижает степень неопределенности во внешней среде
- г) является методом управления
- д) смысл коммуникации в управлении
- е) условие повышения зарплаты

8. Общение в менеджменте осуществляется в следующих основных видах. Что из перечисленного является важнейшим? (выберите несколько правильных ответов):

- а) деловая беседа
- б) совещание
- в) собрание
- г) деловые переговоры

9. Объяснения исполнителя руководству по поводу допущенных ошибок являются (выберите один правильный ответ):

- а) актом прямой связи;
- б) актом обратной связи;
- в) достаточным свидетельством всеобъемлющего контроля;
- г) актом, не относящимся к функции контроля.

10. Невербальное общение это (выберите один правильный ответ):

- а) общение с помощью слов;

- б) общение с помощью мимики и жестов;
- в) общение с учетом обратной связи.

11. Запрещенными приемами во время беседы являются (выберите несколько правильных ответов):

- а) обоснованность своих суждений;
- б) негативная оценка высказываний собеседника;
- в) вторжение в личную зону собеседника;
- г) «Вы-подход»

Критерии оценки теста контроля знаний: за каждый правильно решенный вопрос студент получает 1 балл. При сумме набранных баллов:

- от 10 до 11 – оценка «отлично»;
- от 8 до 9 – оценка «хорошо»;
- от 5 до 7 – оценка «удовлетворительно»;
- от 0 до 4 – оценка «неудовлетворительно»;
- 20 мая текущего учебного года.