



АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ»  
**INSTITUTE OF INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS**

Факультет мировой экономики и международной торговли

Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Ректор ИМЭС



*Богомолова* Т.П. Богомолова

Принято на заседании

Ученого совета ИМЭС

27.02.2020 г., протокол № 7

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА**

38.03.02 Менеджмент

Профиль: «Международный менеджмент»

Предназначена для очной, очно-заочной и заочной форм обучения

Москва

2020

Рабочая программа дисциплины «Организационная культура» входит в состав основной образовательной программы высшего образования по направлению подготовки 38.03.02. Менеджмент, профиль «Международный менеджмент» и предназначена для обучающихся по очной форме обучения 2018, 2019, 2020 годов набора; очно-заочной и заочной форм обучения 2017, 2018, 2019, 2020 годов набора.

Сведения об актуализации РПД

На учебный год	Состав актуализации	Утверждена Учёным советом
2017-2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Приведение в соответствие требованиям Порядка организации и осуществления образовательной деятельности (утв. приказом МОН от 05.04.17 №301).</li> <li>• Перечень основной и дополнительной учебной литературы.</li> <li>• Перечень лицензионного программного обеспечения.</li> <li>Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем.</li> </ul>	Протокол Учёного Совета от 29.06.2017 г., №11
2018-2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Перечень основной и дополнительной учебной литературы.</li> <li>• Перечень лицензионного программного обеспечения.</li> <li>• Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем.</li> <li>• Оценочные материалы.</li> </ul>	Протокол Учёного Совета от 31.05.2018 г., №11
2019-2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Перечень лицензионного программного обеспечения</li> <li>• Перечень основной и дополнительной учебной литературы</li> <li>• Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем.</li> <li>• Оценочные материалы.</li> </ul>	Протокол Учёного Совета от 28.02.2019 г., №7
2020-2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Перечень лицензионного программного обеспечения</li> <li>• Перечень основной и дополнительной учебной литературы</li> <li>• Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем.</li> <li>• Оценочные материалы</li> </ul>	Протокол Учёного Совета от 27.02.2020 г., №7

## Оглавление

1. Цель и задачи дисциплины (модуля).....	4
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы .....	4
3. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы высшего образования .....	5
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся.....	5
5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий.....	6
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы и текущего контроля обучающихся по дисциплине (модулю) .....	12
7. Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю).....	15
7.1. Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости .....	15
7.2 Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации.....	22
7.2. 1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы .....	22
7.2.2. Показатели оценивания планируемых результатов обучения на различных этапах формирования компетенций.....	23
7.3. Типовые задания и (или) материалы для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций .....	25
7.3.1. Типовые задания и (или) материалы для оценки знаний .....	25
7.3.2. Типовые задания и (или) материалы для оценки умений.....	33
7.3.3 Типовые задания и (или) материалы для оценки навыков .....	40
7.4. Перечень вопросов для подготовки к зачету .....	43
7.5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.....	44
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля).....	47
8.1. Основная литература.....	47
8.2. Дополнительная литература .....	47
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля) и информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости).....	48
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля) .....	48
11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю).....	53

## 1. Цель и задачи дисциплины (модуля)

**Цель дисциплины «Организационная культура»** изучение теоретических концепций организационной культуры, современных форм и методов ее формирования, освоение практических навыков исследования культуры организации.

### Задачи дисциплины:

- рассмотреть современные концепции и подходы к анализу организационной культуры;
- приобрести системные знания о методах диагностики организационной культуры;
- выявить закономерности формирования и развития групп, в том числе управления внутрифирменными коммуникациями в организации;
- конкретизировать сущность, функции и основные механизмы стимулирования и мотивации, лидерства и руководства в организации;
- овладеть методами диагностики состояния трудовой мотивации, оценки результатов труда.

## 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код компетенции	Содержание компетенции	Планируемый результат обучения по дисциплине (модулю)
ПК-8	владение навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений	Знать (4) <sup>1</sup> - нормативно-правовые акты, регламентирующие оформление решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений
		Уметь (4) - осуществлять подготовку документов, соблюдая требования к их оформлению, содержанию, к утверждению
		Владеть (4) - навыками применения правил, требований нормативно-правовых актов для документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений; навыками документального оформления управленческих решений
ПК-11	владение навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации, ведения баз данных по различным показателям и формирования информационного обеспечения участников организационных проектов	Знать (5) – основные источники информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации; об информационных технологиях, применяемых для обработки, хранения информации
		Уметь (5) – систематизировать, обрабатывать и передавать информацию о функционировании системы внутреннего документооборота организации; анализировать показатели функционирования системы внутреннего документооборота организации (структура документооборота,

<sup>1</sup> (4) – в скобках указан этап формирования компетенции из таблицы в п. 7.2 (здесь и далее в таблицах)

		структура документопотоков, объем документооборота, периодичность поступления, отправки, создания документов и т.д.); применять основные методы, способы и средства получения, хранения, поиска информации.
		Владеть (5) – навыками поиска, обработки информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации; методами, технологиями систематизации, обработки информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации.

### 3. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы высшего образования

Учебная дисциплина «Организационная культура» входит в вариативную (дисциплина по выбору студентов) часть учебного плана по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент профиль «Международный менеджмент».

### 4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единиц, всего – 108 часов.

Вид учебной работы	Всего часов / зачетных единиц		
	очное	очно-заочное	заочное
<b>Контактная работа с преподавателем (всего)</b>	<b>48,2 / 1,34</b>	<b>16,2 / 0,45</b>	<b>8,2 / 0,23</b>
в том числе:			
Занятия лекционного типа	32 / 0,89	8 / 0,22	4 / 0,11
Занятия семинарского типа	16 / 0,44	8 / 0,22	2 / 0,055
Консультации			2 / 0,055
Промежуточная аттестация по дисциплине	0,2 / 0,01	0,2 / 0,01	0,2 / 0,01
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>59,8 / 1,66</b>	<b>91,8 / 2,55</b>	<b>96 / 2,67</b>
<b>Контроль</b>			<b>3,8 / 0,10</b>
Форма контроля	Зачет	Зачет	Зачет
<b>Общая трудоемкость:</b>	<b>108 / 3</b>	<b>108 / 3</b>	<b>108 / 3</b>

**5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

**Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам)**

Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
<b>Тема 1. Понятие организационной культуры и ее характеристики</b>	<p>Определение предмета дисциплины. Цели, задачи и практическая значимость. Организационная культура и современные проблемы управления персоналом. Значение организационной культуры для развития организации. Характеристика отечественных и зарубежных исследований по проблемам организационной культуры, краткий обзор литературы по ее тематике. Роль организационной культуры в формировании формального и неформального поведения персонала. Организационная культура в контексте национальной деловой культуры. Культура как социальный феномен, структурный и функциональный элемент общественной жизни. Сущность и содержание организационной культуры. Понятие организационной культуры и множественность его определений: описательное, историческое, нормативное, ценностное, психологическое, структурное, идеологическое, символическое. Качественные характеристики организационной культуры. Объективная и субъективная формы бытия организационной культуры. Сильные и слабые организационные культуры.</p>
<b>Тема 2. Структура организационной культуры</b>	<p>Компоненты организационной культуры: идеально-символические и материальные. Идеально-символические: базовые идеи (убеждения), ценности, образцы делового поведения и взаимодействия, трудовая этика и мораль, образцы неформального взаимодействия и поведения, имидж организации, официальная история организации, биографии почитаемых сотрудников («героев») организации, традиции, ритуалы, обряды и т.п. 10 Материальные: внешний облик зданий, интерьеры рабочих и внерабочих помещений, их содержание и санитарное состояние, мебель, комнаты приема, бытовые привычки персонала. Состояние и содержание оборудования. Базовые идеи и ценности как ядро организационной культуры. Миссия организации как комплекс представлений о ее общественном предназначении, главных целях и путях их достижения. Иерархия и функции ценностей: регулирование стремлений и поступков (мотивирование), внешнее оценивание поведения и лояльности сотрудников организации.</p>
<b>Тема 3. Организационная культура как ресурс организации</b>	<p>Проблемы, решаемые посредством организационной культуры: проблемы внешней адаптации и выживания и проблемы внутренней интеграции. Проблемы внешней адаптации и выживания (определение миссии организации и ее главных задач, выбор стратегии, исполнение миссии; установление целей деятельности; выбор методов, используемых для установления целей; установление критериев измерения достигнутых индивидом и группами результатов; определение действий, требуемых в отношении индивидов и групп для выполнения задания). Проблемы внутренней интеграции (выбор методов коммуникации; установление критериев членства в организации и ее группах; определение и распределение власти и статусов в организации; установление правил социальных отношений в организации - между полами, возрастами и т.п.; определение желательного и нежелательного поведения). Основные функции организационной культуры: охранная, интегрирующая, нормативно-регулирующая, замещающая, адаптивная, образовательно-познавательная, мотивирующая, коммуникативная, рекреативная, инновационная, формирование имиджа организации, ориентации на потребителя. Сила</p>

	<p>организационной культуры; параметры, характеризующие силу культуры: «толщина» культуры, разделяемость и интенсивность культуры, степень признания и преданности сотрудников организации основным ценностям ее культуры, ясность приоритетов (иерархия ценностей) культуры. Эффекты и проблемы сильной культуры. Проявления сильной и слабой культуры. Неоднородность организационной культуры. Организационные субкультуры, понятие и виды субкультур. Понятие организационной контркультуры, виды контркультур, причины возникновения контркультур.</p>
<p><b>Тема 4. Типология организационных культур</b></p>	<p>Цели типологизации организационной культуры. Практическая значимость типологизации. Общая характеристика типологии организационных культур. Типология Г. Хофштеде по параметрам, характеризующим отличия организационных культур по факторным моделям ценностей. Национальные типы организационной культуры. Типология Т.Е. Дейла и А.А. Кеннеди на основе сочетания параметров «уровень риска» и «скорость получения обратной связи». Типология Р. Акоффа на основе сочетания параметров «степень привлечения работников к установлению целей в группе организации» и «степень привлечения работников к выбору средств достижения поставленных целей». Типология М. Бурке по характеру взаимодействия с внешней средой, размеру и структуре организации, мотивации персонала. Типология С. Ханди по типу и размеру организации, основе системы власти, процессу принятия решений, контролю исполнения, отношению к людям, типу менеджера, степени адаптации к изменениям. Типология К. Лэйна и Дж. Дистефано по отношению людей к природе и миру, отношению к другим людям, ориентации в пространстве, ориентации во времени, ведущему типу деятельности. Отраслевая типология организационной культуры (культура торговли, административная культура, инвестиционная культура, «спекулятивная» культура (культура выгодных сделок). Типология организационной культуры в зависимости от типа совместной деятельности: органическая культура.. «Психологическая» типология организационной культуры («параноидальная», «принудительная», «драматическая», «депрессивная», «шизоидная»). Типология И. Оучи по особенностям регулирования взаимоотношений (рыночная, бюрократическая, клановая). Типология Р. Блеза и Ж. Матетона по векторам ценностных ориентаций (ориентация на личность, удовлетворение ее потребностей и ориентация на продукцию, эффективность и экономический результат). Типология на основе типа гендерных взаимоотношений. Типология К.Кэмерона и Р.Куинна на основе концепции конкурирующих ценностей.</p>
<p><b>Тема 5. Методы и инструменты исследования и оценки организационной культуры</b></p>	<p>Проведение анализа состояния и тенденций развития организационной культуры. Структура и взаимосвязь уровней изучения организационной культуры. Диагностика недостатков и анализ признаков благополучия в коллективе: распространение слухов, сплетен, снижение производительности труда, прогулы, повышенный уровень травматизма и пр. Анализ и выявление мест локализации возможных причин неудовлетворительного состояния организационной культуры. Исследование восприятия организационной культуры в целом и влияющих на нее факторов: отношение к труду, содержание и условия труда, качество трудовой жизни, имеющиеся и желаемые полномочия и пр. Основные методические подходы к изучению организационной культуры, достоинства и недостатки каждого подхода. Методики анализа отдельных элементов организационной</p>

	<p>культуры: оценка этики корпоративного поведения, оценка социально-психологического климата в коллективе, исследование поведения личности в коллективе, исследование групповых статусов и ролей в группах, выявление моделей поведения руководителей, изучение ценностных ориентации в коллективе, оценка толерантности, оценка поведения личности в конфликте и пр. Формы познания сотрудниками организационной культуры: истории, легенды, ритуалы, символы могущества компании, языковой и символический менеджмент. Практические технологии диагностики и формирования организационной культуры.</p>
<p><b>Тема 6. Влияние организационной культуры на поведение персонала и эффективность деятельности организации</b></p>	<p>Элементы организационной культуры, влияющие на ее восприятие работниками: наличие и качество коллективного договора, отношение работников к труду, содержание официальных и неофициальных организационных норм, качество трудовой жизни, кадровая политика, социально-психологический климат и пр. Подходы к анализу влияния культуры на эффективность деятельности организации: через процессы (кооперация между индивидами и подразделениями организациями, принятие решений, контроль, коммуникации, восприятие окружающей среды, оправдание своего поведения); через «факторы успеха» (вера в действия, связь с потребителями, поощрение предприимчивости, отношение к людям, простая структура, сочетание гибкости и жесткости); через выполняемые организацией функции (адаптация, достижение целей, интеграция, легитимность); через конкурирующие ценности (интеграция - дифференциация, внутренний фокус - внешний фокус, средства - инструменты).</p>
<p><b>Тема 7. Управление организационной культурой</b></p>	<p>Организационная культура как объект управления Сущность и этапы управления организационной культурой. Процесс формирования организационной культуры. Роль руководства в формировании организационной культуры. Лидерство в организации. Стили руководства, характерные для различных типов культур. Факторы, влияющие на формирование организационной культуры (деловая среда в целом и в отрасли, в частности; образцы национальной культуры, управленческая культура лидера организации; «ключевые» сотрудники). Система управления функционированием и развитием организационной культуры. Разработка программы развития организационной культуры. Организация реализации программы развития организационной культуры. Механизмы распространения организационной культуры Проблема поддержания организационной культуры. Методы поддержания организационной культуры: направленность внимания руководителей; поведение руководителей в критических ситуациях и организационных кризисах; моделирование ролей, обучение и тренировки; критерии принятия на работу, продвижения и увольнения; организационные символы и обрядовость; дисциплинарные механизмы; типы организационных обрядов, системы вознаграждения. Факторы, вызывающие необходимость изменения организационной культуры: изменения внешней среды; массовый набор новых сотрудников; конфликт между внутренней культурой и ценностями; проблемы во внешней среде; выход на международный уровень; объединение нескольких организаций с различной организационной культурой, в том числе с различной национальной культурой; изменение стратегии организации. Принципы изменения организационной культуры. Противоречия, возникающие в ходе изменения организационной культуры. Сопrotивление изменениям и его причины. Факторы, определяющие силу сопротивления изменениям организационной</p>

	<p>культуры: значимость изменений, сила действующей культуры, укорененность организационной культуры в культурах более широких общностей и общества в целом. Управление изменением культуры в соответствии с выбранной стратегией; изменение стратегии в соответствии с существующей организационной культурой.</p>
<p><b>Тема 8. Организационная культура и основные персонал-технологии</b></p>	<p>Организационная культура – основной интегратор интересов компании и ожидания работников. Создание критериев оценки персонала в ситуациях найма новых работников, аттестации, отбора, назначения на более высокие должности, поощрения и наказания, увольнения по инициативе администрации. Набор и отбор персонала, соответствующего важнейшим критериям организационной культуры. Мотивационный механизм развития и укрепления культуры компании. Интеграция интересов компании и работников путем социализации, адаптации и обучения персонала. Система оценки, самооценки и аттестации персонала различных организационных культур. Коммуникационные технологии и их использование для укрепления организационной культуры.</p>

## Структура дисциплины (модуля)

### Очная форма обучения (в часах)

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Контактная работа			СРС	Всего
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	Промежуточная аттестация по дисциплинам		
1	Тема 1. Понятие организационной культуры и ее характеристики	4	2		7	13
2	Тема 2. Структура организационной культуры	4	2		7	13
3	Тема 3. Организационная культура как ресурс организации	4	2		7	13
4	Тема 4. Типология организационных культур	4	2		8	14
5	Тема 5. Методы и инструменты исследования и оценки организационной культуры	4	2		8	14
6	Тема 6. Влияние организационной культуры на поведение персонала и эффективность деятельности организации	4	2		8	14
7	Тема 7. Управление организационной культурой	4	2		8	14
8	Тема 8. Организационная культура и основные персонал-технологии	4	2		6,8	12,8
Промежуточная аттестация (зачет)				0,2		0,2
Контроль						
<b>Итого:</b>		<b>32</b>	<b>16</b>	<b>0,2</b>	<b>59,8</b>	<b>108</b>

### Очно-заочная форма обучения (в часах)

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Контактная работа			СРС	Всего
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	Промежуточная аттестация по дисциплинам		
1	Тема 1. Понятие организационной культуры и ее характеристики	1	1		11	13
2	Тема 2. Структура организационной культуры	1	1		11	13
3	Тема 3. Организационная культура как ресурс организации	1	1		11	13

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Контактная работа			СРС	Всего
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	Промежуточная аттестация по дисциплинам		
4	Тема 4. Типология организационных культур	1	1		11	13
5	Тема 5. Методы и инструменты исследования и оценки организационной культуры	1	1		12	14
6	Тема 6. Влияние организационной культуры на поведение персонала и эффективность деятельности организации	1	1		12	14
7	Тема 7. Управление организационной культурой	1	1		12	14
8	Тема 8. Организационная культура и основные персонал-технологии	1	1		11,8	13,8
Промежуточная аттестация (зачет)				0,2		0,2
<b>Контроль</b>						
<b>Итого:</b>		<b>8</b>	<b>8</b>	<b>0,2</b>	<b>91,8</b>	<b>108</b>

#### Заочная форма обучения (в часах)

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Контактная работа			СРС	Всего
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	Промежуточная аттестация по дисциплинам		
1	Тема 1. Понятие организационной культуры и ее характеристики	0,5			12	12,5
2	Тема 2. Структура организационной культуры	0,5			12	12,5
3	Тема 3. Организационная культура как ресурс организации	0,5			12	12,5
4	Тема 4. Типология организационных культур	0,5			12	12,5
5	Тема 5. Методы и инструменты исследования и оценки организационной культуры	0,5	0,5		12	13
6	Тема 6. Влияние организационной культуры на поведение персонала и эффективность деятельности организации	0,5	0,5		12	13

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Контактная работа				Всего
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	Промежуточная аттестация по дисциплинам		
7	Тема 7. Управление организационной культурой	0,5	0,5		12	13
8	Тема 8. Организационная культура и основные персонал-технологии	0,5	0,5		12	13
Консультации				2		2
Промежуточная аттестация (зачет)				0,2		0,2
<b>Контроль</b>						<b>3,8</b>
<b>Итого:</b>		<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2,2</b>	<b>96</b>	<b>108</b>

### **6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы и текущего контроля обучающихся по дисциплине (модулю)**

Самостоятельная работа является одним из основных видов учебной деятельности, составной частью учебного процесса и имеет своей целью: глубокое усвоение материала дисциплины, совершенствование и закрепление навыков самостоятельной работы с литературой, рекомендованной преподавателем, умение найти нужный материал и самостоятельно его использовать, воспитание высокой творческой активности, инициативы, привычки к постоянному совершенствованию своих знаний, к целеустремленному научному поиску.

Контроль самостоятельной работы, является важной составляющей текущего контроля успеваемости, осуществляется преподавателем во время лекционных и практических (семинарских) занятий и обеспечивает оценивание хода освоения изучаемой дисциплины.

#### **Вопросы для самостоятельного изучения:**

1. Национальные аспекты организационной культуры
2. Многонациональные и глобальные компании.
3. Гендерные аспекты организационной культуры.
4. Женский и мужской стили руководства организацией.
5. Здоровье персонала: борьба с курением на рабочем месте;
6. Здоровье персонала: ароматерапия в офисе;
7. Здоровье персонала: борьба со стрессом на работе и профилактика профессионального выгорания.
8. Влияние эргономичности рабочего пространства на производительность труда и удовлетворённость трудом
9. Организационные символы современных предприятий и коммерческих фирм.
10. Безопасность персонала: коммерческая тайна;
11. Кадровая безопасность;
12. «Проблемный персонал»;
13. «Кроты» и внутренние воры в организации – вычисление, наказание, выдворение.
14. Ребрендинг и его последствия для организации.
15. Имидж руководителя организации
16. Организационный фольклор: герои и антигерои
17. Сайт организации – его роль в формировании, поддержании и развитии организационной культуры.

18. Организационная культура и система управления знаниями.
19. Лояльность и приверженность персонала в понимании различных организационных культур.
20. Лидерство и организационная культура.

**Вопросы для самостоятельной подготовки, самопроверки к опросам, диспутам на занятиях лекционного, практического типов:**

1. Охарактеризуйте предпосылки возникновения и перспективы развития организационной культуры
2. Какие существуют в научной литературе определения организационной культуры?  
В чем их сильные и слабые стороны? Что должно включать полное определение организационной культуры?
3. Разведите два понятия «организационная» и «корпоративная» культура.
4. Чем обусловлен интерес к феномену организационной / корпоративной культуры?
5. В чем состоит вклад Э. Шейна в формирование концепции организационной культуры.
6. В чем суть рационально-прагматической концепции организационной культуры? Назовите основных представителей данной концепции.
7. В чем суть феноменологической концепции организационной культуры? Назовите основных представителей данной концепции.
8. Какие бывают типологии организационной культуры? Перечислите основных авторов.
9. Перечислите стратегии изучения организационной культуры.
10. Перечислите методы изучения организационной культуры.
11. С какой целью проводится диагностика организационной культуры? Что именно диагностируется?
12. Приведите примеры методик диагностики организационной культуры
13. Опишите подструктуры организационной культуры
14. Какие элементы входят в структуру организационной культуры?
15. Какие уровни изучения организационной культуры можно выделить?
16. Разведите понятия «объективная» и «субъективная» организационная культура.
17. В чем суть концепции Ф.Харриса и Р. Морана?
18. В чем суть концепции В. Сате?
19. Перечислите функции организационной культуры.
20. Перечислите свойства организационной культуры.
21. Что такое субкультура? Приведите примеры субкультур.
22. Охарактеризуйте этапы формирования организационной культуры.
23. Перечислите проблемы и методы поддержания организационной культуры.
24. В чем заключаются трудности при внесении изменений в организационную культуру. Как преодолевать сопротивление персонала внесению изменений?
25. Сформулируйте основную идею Матрицы оценки «культурного» риска (по Г.Шварцу и С. Дэвису).
26. Перечислите механизмы развития организационной культуры. Приведите примеры.
27. Приведите примеры необходимости соотнесения кадровых процессов (подбор, адаптация, обучение, оценка, мотивация и.д.) с типом организационной культуры.
28. Опишите основные виды и методы организационной коммуникации.
29. Что такое социальная технология? Приведите примеры технологий управления организационной культурой.
30. Что такое имидж организации. Приведите примеры внешнего и внутреннего имиджа.

31. Перечислите элементы фирменного стиля. Приведите пример.
32. Что такое деформации и патологии организационной культуры? Приведите примеры.
33. Что представляет собой миссия организации. Какие бывают виды миссий. Приведите примеры.
34. Перечислите методы профилактики организационной культуры.
35. Что такое миссия организации? Какие бывают виды миссий? Приведите примеры.
36. Что такое организационные ценности? Какие бывают виды организационных ценностей? Приведите примеры.
37. Раскройте значение традиций и норм для эффективного функционирования организации.
38. Покажите взаимосвязь организационной культуры и стиля руководства.
39. Кто такой лидер? Какими качествами должен обладать лидер в организации? Как качества лидера влияют на особенности управления персоналом? Что необходимо, чтобы стать лидером?
40. Что такое организационный конфликт? Какие бывают виды организационных конфликтов? Перечислите способы управления конфликтами.

#### **Распределение самостоятельной (внеаудиторной) работы по темам и видам**

Согласно Положению о самостоятельной (внеаудиторной) работе студентов распределение объема часов самостоятельной работы студента зависит от места дисциплины и ее значимости в структуре ОП.

Виды, формы и объемы самостоятельной (внеаудиторной) работы студентов при изучении конкретной учебной дисциплины определяются содержанием учебной дисциплины, степенью подготовленности студентов и утверждаются на кафедре, за которой закреплена данная дисциплина, в виде раздела рабочей программы дисциплины основной образовательной программы.

В связи с вышеизложенным, принимая во внимание объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся, а также баланс времени по видам работы, распределение самостоятельной (внеаудиторной) работы по темам дисциплины представляется следующим образом:

Наименование тем (разделов) дисциплины	Вид самостоятельной (внеаудиторной) работы	Объем самостоятельной (внеаудиторной) работы по формам обучения		
		очная	очно-заочная	заочная
Тема 1. Понятие организационной культуры и ее характеристики	подготовка к аудиторным занятиям, подготовка рефератов, решение задач	7	11	12
Тема 2. Структура организационной культуры	подготовка к аудиторным занятиям, подготовка докладов, решение задач	7	11	12
Тема 3. Организационная культура как ресурс организации	подготовка к аудиторным занятиям, подготовка рефератов, решение задач	7	11	12
Тема 4. Типология организационных культур	подготовка к аудиторным занятиям, подготовка докладов, решение задач	8	11	12
Тема 5. Методы и инструменты исследования и оценки организационной культуры	подготовка к аудиторным занятиям, подготовка рефератов, решение задач	8	12	12
Тема 6. Влияние организационной культуры на поведение персонала и эффективность деятельности организации	подготовка к аудиторным занятиям, подготовка докладов, решение задач	8	12	12
Тема 7. Управление организационной культурой	подготовка к аудиторным занятиям, подготовка рефератов, решение задач	8	12	12
Тема 8. Организационная культура и основные персонал-технологии	подготовка к аудиторным занятиям, подготовка докладов, решение задач	6,8	11,8	12
<b>ИТОГО:</b>		<b>59,8</b>	<b>91,8</b>	<b>96</b>

## 7. Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

### 7.1. Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости

Текущий контроль успеваемости по дисциплине «Организационная культура» проводится как на семинарских занятиях, так и занятиях лекционного типа в форме коллоквиумов, контрольных работ, тестирования, написания эссе, рефератов, выполнения практических работ, индивидуальных ответов на вопросы, устного опроса, участия в семинаре, решения задач и т.д.

#### Занятие 1.

## **Тема 1. Предмет и содержание дисциплины «Организационная культура»**

1. Объект, предмет и структура дисциплины
2. Экономические, культурологические и научные предпосылки ее формирования
3. Место и роль курса «Организационная культура» в системе подготовки менеджера по управлению персоналом
4. Этапы развития организационной культуры
5. Организационная культура в концепции кадровой политики организации.

### **Контрольные вопросы:**

1. Охарактеризуйте объект, предмет и структуру дисциплины «Организационная культура».
2. Какую роль играет дисциплина «Организационная культура» в подготовке менеджера по управлению персоналом?
3. На какие изученные вами ранее дисциплины она опирается? Назовите «точки соприкосновения» данной дисциплины с такими курсами, как «Теория организации», «Основы менеджмента», «Организационное поведение», «Социология и психология управления», «Основы управления персоналом», «Конфликтология», «Организация труда персонала», «Этика деловых отношений».
4. Когда и где сформировалась дисциплина «Организационная культура»?
5. Какие изменения в характере производства и стратегии бизнеса стимулировали интерес теоретиков и практиков кадрового менеджмента к явлению организационной культуры?
6. Какие направления в исследовании организационной культуры являются приоритетными сегодня? Почему?
7. Какой вклад внесли российские специалисты в развитие теории организационной культуры? Назовите крупнейших отечественных исследователей.
8. Какое место занимает организационная культура в концепции кадровой политики предприятия? Покажите связь организационной культуры и кадровой политики на конкретных примерах российских и зарубежных предприятий.
9. Какую кадровую политику можно назвать эффективной? Как взаимодействуют сильная организационная культура и эффективная кадровая политика?
10. Какую роль играет организационная культура в формировании формального и неформального поведения персонала?

## **Занятие 2.**

### **Тема 2. Понятие организационной культуры и ее характеристики**

1. **Определение понятия «организационная культура»**
2. **Качественные характеристики и содержание организационной культуры**

### **Контрольные вопросы**

1. Что собой представляет культура? Какую роль она играет в человеческом обществе? Как она влияет на поведение личностей и социальных групп?
2. С чем связано многообразие подходов к определению сущности и содержания культуры? В каком соотношении находятся понятия «культура» и «организационная культура»?
3. Охарактеризуйте корпоративную культуру как непереносимый атрибут любой организации.
4. Приведите некоторые из предлагаемых разными исследователями определений организационной культуры. В чем их сильные и слабые стороны? Как должно, на ваш взгляд, звучать наиболее полное определение этого понятия?
5. Можно ли употреблять понятия «организационная культура», «корпоративная культура» и «деловая культура» как тождественные?

6. Чем обусловлен неизбывный интерес к феномену организационной культуры со стороны теоретиков и практиков менеджмента? Почему в России до недавнего времени этой проблемой не занимались?

7. Каковы признаки и свойства организационной культуры?

8. Какова роль организационной культуры в управлении современной организацией? Как организационная культура влияет на производственное поведение сотрудников организации?

9. Как можно повысить эффективность управления персоналом фирмы за счет формирования адекватной целям компании организационной культуры?

10. Какие сущностные черты организационной культуры раскрываются через такие ее характеристики, как «объективная – субъективная»?

### **Занятие 3.**

#### **Тема 3. Структура организационной культуры**

1. Уровни организационной культуры

2. Понятие миссии компании. Значение миссии в обеспечении эффективности организации

3. Ценности организационной культуры и цели компании

4. Образцы и нормы неформального взаимодействия и поведения

5. Организационные традиции и ритуалы.

#### **Контрольные вопросы**

1. Какие уровни организационной культуры выделяет Э.Шейн?

2. Дайте определение организационных ценностей и укажите основные пути их формирования.

3. Какие принципы лежат в основе формирования единой системы ценностей организации?

4. Кто или что, по Вашему мнению, может выступать источником формирования ценностей организации?

5. В чем, по Вашему мнению, состоит значение миссии организации?

6. Как соотносятся между собой ценности, цели, миссия организации и стратегическое управление персоналом?

7. Каково предназначение кодекса корпоративной культуры в системе управления персоналом? Почему многие успешные фирмы стремятся к его созданию?

8. Как формируется имидж компании? Какую роль в этом процессе играет название фирмы? С какой целью проводится ребрендинг?

9. Охарактеризуйте организационные ценности предприятия, на котором вы проходили практику. Сформулируйте миссию компании, девиз и составьте кодекс корпоративной культуры.

10. Изобразите графически ценностную модель организационной культуры и определите место на ней каждого элемента организационной культуры.

11. Сформулируйте основные ценности организационной культуры наиболее успешных российских компаний.

### **Занятие 4.**

#### **Тема 4. Организационная культура как ресурс организации**

1. Смысл и предназначение организационной культуры

2. Внутренние и внешние функции организационной культуры

3. Неоднородность организационной культуры. Субкультуры и контркультуры.

#### **Контрольные вопросы**

1. В чем заключается смысл и предназначение сознательно поддерживаемой организационной культуры?

2. Какую цель преследуют руководители организации, формируя определенный тип организационных ценностей?
3. Какие проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции помогает решить эффективная организационная культура?
4. Что такое аккультурация? Какова роль организационной культуры в этом процессе?
5. Назовите и охарактеризуйте внутренние и внешние функции организационной культуры.
6. Как проявляют себя охранная и коммуникативная функции организационной культуры?
7. Какие проблемы для руководства компании создает сильная организационная культура?
8. Какие параметры характеризуют силу культуры?
9. Покажите на примере какой-либо организации роль организационной культуры в решении проблем внешней адаптации и внутренней интеграции.
10. Почему в организации всегда существуют субкультуры?
11. При каких условиях в компании возникают контркультуры?

## **Занятие 5.**

### **Тема 5. Типология организационных культур**

1. Типология организационных культур по национальным особенностям поведения персонала
2. Типология организационных культур в зависимости от специфики вида деятельности
3. Типология организационных культур по признаку специфики гендерных отношений
4. Комплексные (синтетические) типологии организационных культур.

### **Контрольные вопросы**

1. В чем состоит смысл типологизации организационной культуры?
2. Чем можно объяснить столь значительное разнообразие подходов к типологизации организационной культуры?
3. Какова практическая ценность различных подходов к выделению типов культур?
4. Назовите основные параметры национальных культур, положенных Г.Хофштеде в основу многофакторной модели ценностей, и объясните их сущность.
5. Какие параметры положены Т.Дилом и А.Кеннеди в основу организационной культуры?
6. Какие векторы ценностных ориентаций можно использовать в организационной культуре (согласно типологии Р.Блейка и Д.Моутона)?
7. На каких основаниях построена типология С.Ханди? В чем ее ценность?
8. Какой тип организационной культуры наиболее эффективен в экстремальной ситуации? В состоянии кризиса? В период расцвета организации?
9. Какие критерии эффективности используются для диагностики организационной культуры?
10. В чем состоят достоинства концепции типов организационных культур К.Кэмерона и К.Куинна?

## **Занятие 6.**

### **Тема 6. Методы и инструменты исследования и оценки организационной культуры**

1. Теоретические предпосылки эмпирического изучения организационной культуры
2. Методы изучения организационной культуры
3. Инструменты диагностики и оценки оргкультуры

4. Практические технологии диагностики организационной культуры.

#### **Контрольные вопросы**

1. В чем заключается практическая ценность эмпирического исследования организационной культуры?
2. Назовите основные методы изучения организационной культуры различными социогуманитарными дисциплинами.
3. В чем заключаются особенности организационной культуры как объекта исследования?
4. Перечислите основные социально-психологические методы изучения организационной культуры.
5. Каковы границы применимости различных методик в рамках организационного мониторинга?
6. Насколько эффективны такие методы изучения оргкультуры, как исследование фольклора, мифов, документов организации?
7. Какие тестовые методики диагностики организационной культуры вам известны? В чем состоят их достоинства и недостатки?
8. Охарактеризуйте инструмент ИСАО. Какие характеристики организационной культуры он позволяет диагностировать?
9. Используя известные вам методики, разработайте программу организационного мониторинга конкретного предприятия.
10. Поставьте диагноз организационной культуры по нескольким типам опросников на выбранном вами предприятии.

#### **Занятие 7.**

#### **Тема 7. Влияние организационной культуры на поведение персонала и эффективность деятельности организации**

1. Каналы и механизмы влияния организационной культуры на повышение организационной эффективности
2. Подходы к анализу влияния культуры на эффективность деятельности организации: через процессы, «факторы успеха», функции и конкурирующие ценности
3. Воздействие организационной культуры на процессы внутриорганизационного развития

#### **Контрольные вопросы**

1. Какие каналы и механизмы влияния организационной культуры на повышение организационной эффективности вам известны?
2. Какие элементы организационной культуры способствуют повышению лояльности персонала к организации?
3. Каким образом осуществляется управление внутренней интеграцией посредством организационной культуры?
4. Каким образом проявляется влияние организационной культуры на отношение работников к труду? Всегда ли такое влияние положительно?
5. Через какие процессы внутриорганизационной динамики организационная культура оказывает влияние на повышение внутриорганизационного развития?
6. Какие способы принятия решений характерны для различных типов организационной культуры? Как они воздействуют на процессы внутренней интеграции?
7. Приведите примеры отрицательного воздействия организационной культуры на поведение работников.
8. Объясните механизм воздействия «факторов успеха» на повышение эффективности деятельности организации.
9. Какие преимущества в конкурентной борьбе получает организация, имеющая лояльный и благонадежный персонал?

10. Что происходит с предприятием, которое культивирует ценности, не соответствующие целям организации?

### **Занятие 8.**

#### **Тема 8. Управление организационной культурой**

1. Организационная культура как объект управления. Сущность и этапы управления организационной культурой.

2. Роль руководства в формировании организационной культуры. Лидерство в организации

3. Механизмы распространения организационной культуры

4. Поддержание организационной культуры

5. Управление культурными изменениями. Динамика изменения организационной культуры

#### **Контрольные вопросы**

1. Охарактеризуйте организационную культуру как объект управления. С какой целью руководители предприятий стремятся оказывать управленческое воздействие на организационную культуру?

2. Из каких этапов складывается процесс управления организационной культурой предприятия?

3. Какую роль в формировании организационной культуры играют основатели компании?

4. Каким образом сказываются личностные особенности топ-менеджеров на оргкультуре? Проанализируйте на конкретных примерах диалектику сознательных и стихийных воздействий руководителей на формирование и поддержание ценностей и норм поведения персонала.

5. В чем заключается сущность управления культурными изменениями в организации? Может ли оргкультура измениться в направлении, нежелательном для руководителей компании?

6. Какие методы поддержания организационной культуры вам известны? Кто несет ответственность за поддержание желаемой организационной культуры?

7. Каковы условия успешного проведения культурных изменений в организации? Как можно нейтрализовать сопротивление персонала переменам?

8. Какие существуют варианты изменений в различных типах организационных культур?

9. Проанализируйте взаимосвязь изменений организационной культуры и организационной структуры. Насколько управляемыми являются данные процессы?

10. Разработайте программы развития организационной культуры на предприятии, где вы проходили практику (работаете в настоящее время).

### **Занятие 9.**

#### **Тема 9. Организационная культура и основные персонал-технологии**

1. Организационная культура – критериальная основа деятельности персонала

2. Набор и отбор персонала, соответствующего важнейшим критериям организационной культуры

3. Системы мотивации и оценки в различных оргкультурах.

#### **Контрольные вопросы**

1. Что следует понимать под персонал-технологиями?

2. Почему именно в рамках организационной культуры происходит формирование критериальной основы деятельности персонала предприятия?

3. Какой персонал является идеальным для организации с иерархическим типом культуры? с рыночным? клановым? адхократическим?

4. Назовите основные мотиваторы и стимулы, «работающие» в организациях с различным типом культур?
5. Каковы мотивы трудовой деятельности персонала в рыночной культуре?
6. Сформулируйте основные различия в критериях профессионально-должностного продвижения персонала в различных типах культур.
7. Какие системы научения и обучения типичны для организаций с иерархическим типом культуры? с рыночным? клановым? адхократическим?
8. Проанализируйте системы оценки, самооценки и аттестации персонала организаций, имеющих различные системы ценностей. Какие различия в критериях оценки и процедурах можно пронаблюдать?
9. Чем различаются системы управления информацией в различных организациях? В какой степени эти различия обусловлены культурным разнообразием компаний?
10. Сформулируйте понятие лояльности и благонадежности персонала в организациях, имеющих иерархический тип культуры. (рыночный? клановый? адхократический?)

### **Тематика рефератов по дисциплине**

1. Бизнес-культура как составная часть общечеловеческой культуры
2. Национальные особенности организационной культуры
3. Особенности менеджмента XXI века и организационная культура
4. Проблема формирования организационной культуры на совместных предприятиях
5. Конфликты как следствие столкновения организационных культур
6. Субкультуры в организации: причины формирования и проблемы согласования
7. Организационная культура как часть потенциала организации
8. Корпоративная философия
9. Специфика российской бизнес-культуры
10. Модель организационной культуры
11. Организационная культура и имидж организации
12. Сущность и содержание организационной этики
13. Фирменный стиль организации
14. Формирование системы организационных ритуалов
15. Организационная культура глазами деловых партнеров и акционеров
16. Связи с общественностью в сфере организационной культуры
17. Организационные ценности: проблема формирования и восприятия
18. Этический кодекс организации
19. «Мифология» как элемент организационной культуры
20. Обоснование программы совершенствования организационной культуры
21. Проявление культуры руководителя в моделях его трудового поведения
22. Коммуникативная компетентность руководителя как основа культуры управления
23. Проблема существования контркультур в организации
24. Особенности формирования организационной культуры предприятий в современных российских условиях
25. Этапы формирования культуры организации
26. Основные принципы проектирования и управления культурой организации
27. Проблемы внутренней интеграции организации
28. Проблемы внешней адаптации и выживания организации
29. Организационная культура как фактор развития организации
30. Организационная культура и процесс принятия решений в организации
31. Информационные технологии в сфере организационной культуры
32. Отражение организационной культуры в компенсационной политике предприятия

33. Роль службы управления персоналом в формировании организационной культуры
34. Организационная культура и методы разрешения внутриорганизационных конфликтов
35. Обучающиеся культуры

### **Подготовка к письменным (контрольным) работам ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ**

1. Методы недирективного сокращения персонала.
2. Управление компетенциями персонала на уровне организации и на уровне личности. Повышение уровня компетентности в различных оргкультурах.
3. Методы приобщения персонала к организационной культуре компании. Лояльность в понимании различных оргкультур. Диагностика лояльности.
4. Обучение персонала различных организационных культур.
5. Место и роль системы управления знаниями (knowledge management - КМ) в ОК компании.
6. Системы оценки результативности персонала и аттестация персонала различных оргкультур.
7. Навыки и компетенции лидеров различных оргкультур.
8. Конфликт в организации: понятие, функции, теории, причины, уровни, виды, этапы и способы урегулирования.
9. Модели влияния организационной культуры на эффективность компании.
10. Влияние национальной культуры на оргкультуру.
11. Сущность и содержание организационной этики. Особенности российской этики бизнеса.
12. Основные концепции в этике бизнеса. Вопросы макро- и микроэтики.
13. Специфика организационной культуры российских компаний.
14. Особенности культуры организаций социально-культурной сферы

## **7.2 Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации**

### **7.2.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы**

Этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы определяются порядком изучения дисциплин в соответствии с рабочим учебным планом и представлены в таблице:

Код компетенции (компетенций)	Содержание компетенции (компетенций)	Этапы формирования компетенции (компетенций)	Дисциплины, формирующие компетенцию (компетенции)
<b>ПК-8</b>	владение навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или	1	Правоведение
		2	Учебная практика по получению первичных профессиональных умений и навыков
		3	Бизнес-планирование
		4	<b>Документооборот внешнеторговых сделок / Организационная культура</b>

Код компетенции (компетенций)	Содержание компетенции (компетенций)	Этапы формирования компетенции (компетенций)	Дисциплины, формирующие компетенцию (компетенции)
	организационных изменений	Завершающий	Государственная итоговая аттестация (защита выпускной квалификационной работы)
ПК-11	владение навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации, ведения баз данных по различным показателям и формирования информационного обеспечения участников организационных проектов	1	Инструментальные средства обработки информации
		2	Мировая экономика и международные экономические отношения
		3	Информационные технологии в менеджменте
		4	Учебная практика по получению первичных профессиональных умений и навыков
		5	<b>Документооборот внешнеторговых сделок / Организационная культура</b>
		Завершающий	Государственная итоговая аттестация (защита выпускной квалификационной работы)

#### 7.2.2. Показатели оценивания планируемых результатов обучения на различных этапах формирования компетенций

Показатели оценивания планируемых результатов обучения на различных этапах формирования компетенций	Показатели оценивания планируемых результатов обучения на различных этапах формирования компетенций			
	Не достигнут базовый уровень	Базовый	Повышенный	Высокий
<b>ПК-8 (четвертый этап)</b>				
Знать (4) - нормативно-правовые акты, регламентирующие оформление решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений	Не знает	Знает с ошибками, не имеющими решающего значения для восприятия их смыслового наполнения	Знает с небольшими погрешностями, часть из которых способен исправить самостоятельно после наводящих вопросов	Демонстрирует глубокие и уверенные знания
Уметь (4) - осуществлять подготовку документов, соблюдая требования к их	Не умеет	Частичное соответствие требованиям	Соответствует основным требованиям	Выполняет полностью правильно в соответствии

Показатели оценивания планируемых результатов обучения на различных этапах формирования компетенций	Показатели оценивания планируемых результатов обучения на различных этапах формирования компетенций			
	Не достигнут базовый уровень	Базовый	Повышенный	Высокий
оформлению, содержанию, к утверждению				со всеми требованиями
Владеть (4) - навыками применения правил, требований нормативно-правовых актов для документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений; навыками документального оформления управленческих решений	Не владеет	Владеет отдельными навыками	Владеет основными навыками	Владеет необходимым арсеналом навыков в соответствии со всеми требованиями
<b>ПК-11 ( пятый этап)</b>				
Знать (5) – основные источники информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации; об информационных технологиях, применяемых для обработки, хранения информации	Не знает	Знает с ошибками, не имеющими решающего значения для восприятия их смыслового наполнения	Знает с небольшими погрешностями, часть из которых способен исправить самостоятельно после наводящих вопросов	Демонстрирует глубокие и уверенные знания
Уметь (5) – систематизировать, обрабатывать и передавать информацию о функционировании системы внутреннего документооборота организации; анализировать показатели функционирования системы внутреннего документооборота организации (структура документооборота,	Не умеет	Частичное соответствие требованиям	Соответствует основным требованиям	Выполняет полностью правильно в соответствии со всеми требованиями

Показатели оценивания планируемых результатов обучения на различных этапах формирования компетенций	Показатели оценивания планируемых результатов обучения на различных этапах формирования компетенций			
	Не достигнут базовый уровень	Базовый	Повышенный	Высокий
структура документопотоков, объем документооборота, периодичность поступления, отправки, создания документов и т.д.); применять основные методы, способы и средства получения, хранения, поиска информации.				
Владеть (5) – навыками поиска, обработки информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации; методами, технологиями систематизации, обработки информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации.	Не владеет	Владеет отдельными методами	Владеет основными методами	Владеет необходимым арсеналом методов соответствии со всеми требованиями

### 7.3. Типовые задания и (или) материалы для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

#### 7.3.1. Типовые задания и (или) материалы для оценки знаний

#### ТИПОВЫЕ ТЕСТЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ СФОРМИРОВАННОСТИ ЗНАНИЙ ДЛЯ ПК-8

1. Организационная культура – это набор ...

- наиболее важных норм и ценностей присущих данной организации
- наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих - -
- выражение заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры к их поведению и действию
- норм и ценностей, принимаемых работниками полностью или частично данной организации
- предположений, полностью принимаемых работникам, получивших свое воплощение в нормах и ценностях организации

2. Выявление лучшего поведения (конкурсы, соревнования) — это обряд ...

- усиления
- обновления
- разрешения конфликта
- ухода

3. ... предложил построить матрицу оценки «культурного» риска.
  - Сате
  - Квин-Рорбах
  - Г. Шварц и С. Дэвис
  - Парсон
4. Процесс внешней адаптации и выживания заключается в ...
  - процессе достижения организацией своих целей и взаимодействия с представителями внешней среды
  - процессе достижения организацией своих целей и задач, при спокойной внешней среде подстраивании под существующую среду
  - координальной перестройки всех норм и ценностей организации с целью выживания
5. ... обнаружил связь между культурой и успехом в организации.
  - Сате
  - Питерс-Уотерман
  - Парсонс
  - Квин-Рорбах
6. Виды организационных контр культур:
  - Прямая оппозиция ценностям доминирующей организационной культуры; 2. Оппозиция структуре власти в рамках доминирующей культуре организации; 3. Оппозиция к образцам отношений и взаимодействиям поддерживающих доминирующей культурой.
  - Прямая оппозиция ценностям существующей организационной культуры; 2. Косвенная оппозиция ценностям существующей организационной культуры; 3. Смешанная оппозиция ценностям организационной культуры.
  - Прямая оппозиция структуре власти; 2. Косвенная оппозиция нормам и ценностям организации; 3. Смешанная оппозиция структуре власти организации.
  - Прямая оппозиция ценностям существующей организационной культуре; 2. Косвенная оппозиция ценностям организации; 3. Смешанная оппозиция структуре власти организации.
7. Уровни организационной культуры:
  - внутренний, внешний, смешанный
  - внутренний, внешний, глубинный
  - поверхностный, подповерхностный, глубинный
  - предповерхностный, поверхностный, внутренний
8. Управленческое решение это:
  - некоторый процесс, сказывающийся из ряда отдельных актов и процедур;
  - акт выбора альтернативы или действия;
  - действие руководства организации, ведущее к разрешению
  - противоречия и изменению ситуации;
  - верно все вышеперечисленные;
9. «Новое в культуре»...
  - сильнее в начале
  - равносильно со старым
  - новое полностью не влияет на культуру
  - слабее в начале
10. Стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу — это...
  - Ритуалы
  - Церемонии
  - Обряды
  - Праздники
11. ... рассматривает модель влияния культуры на организационную жизнь через семь процессов.

- Питерс-Уотерман
  - Парсонс
  - Квин-Рорбах
  - Сате
12. Процесс внутренней интеграции – это процесс...
- объединения подразделений организации
  - нахождения способов совместной работы и сосуществования в организации
  - объединения подразделений близких по специфике и структуре
13. Модель Парсонса называется ...
- LIGA
  - IGLA
  - AILG
  - AGIL
14. Важнейший признак организации:
- организационная культура;
  - сплоченность субъектов;
  - информированность членов структуры;
  - функциональность подходов в принятии решения.
15. Самые эффективные способы передачи организационной культуры:
- информация, традиции, символы и язык;
  - авторитетность, коллективизм, целеполагание и реализм.
16. Образование субкультур в организации – это:
- форма оппозиционности;
  - форма дезорганизации;
  - форма разрешения проблем и ситуаций.
17. Скелет организации, схема должностей и подразделений, на основе которой строятся формальные отношения между людьми в организации это :
- организационная культура;
  - организационная структура;
  - организационный дизайн.
18. Что подразумевается под понятием «культура организации»?
- Экономическое состояние организации.
  - Позиции, точки зрения, манера поведения.
  - Структура организации.
  - Авторитет руководителя.
  - Степень конфликтности организации.
19. Какие ценности, влияющие на уровень культуры организации, становятся менее актуальными в настоящее время?
- Власть, карьера.
  - Творчество.
  - Раскрытие личности.
  - Децентрализация.
  - Коллектив.
20. Какие ценности, влияющие на уровень культуры организации, становятся более актуальными в настоящее время?
- Экономическое благополучие.
  - Достижения.
  - Централизация.
  - Карьера.
  - Ориентирование на потребности.
21. Сколько видов характеристик содержит понятие «культура организации»?
- Три.

- Четыре.
  - Пять.
  - Шесть.
  - Девять.
22. Каким государствам присуща высокая степень индивидуализма?
- Япония.
  - Россия.
  - Китай.
  - Скандинавские страны, США.
  - Гонконг.
23. К поведенческим чертам личности можно отнести:
- властность,
  - самоуверенность,
  - внешность,
  - состояние здоровья;
24. Назовите цель трудового стимулирования:
- побудить человека выходить на работу;
  - побудить человека работать;
  - побудить человека хорошо работать ;
  - побудить человека работать лучше, чем предусмотрено трудовым соглашением;
  - побудить человека работать с полной отдачей.
25. Система общественно прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала в организации, стиля руководства, показателей удовлетворенности условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития это:
- организационное проектирование;
  - имидж организации;
  - организационная культура.
26. Эксперименты на заводе «Вестерн электрик» в Хоторне, в результате которых была сформулирована доктрина человеческих отношений проводил:
- Джордж Келли;
  - Альберт Бандура;
  - Элтон Мэйо.
27. Мотивация это:
- достижение желаемого результата;
  - процесс побуждения человека или группы людей к деятельности, направленной на - -----
  - достижение целей организации;
  - достижение личных целей через достижение общих целей.
28. Классификацию потребностей человека и взаимосвязей между ними, выстроенными в иерархию, в которой высшие запросы не выступают на первый план, пока не удовлетворены потребности низших уровней предложил:
- Ренсис Лайкерт;
  - Абрахам Маслоу;
  - Фредерик Тейлор.
29. Содержательные теории мотивации:
- объясняют как человек делает свой выбор;
  - объясняют что побуждает людей к определенным поступкам;
  - выделяют одну доминирующую потребность, определяющую поведение человека.
30. Причинами объединения людей в группы могут быть:
- стиль руководства;

- потребность.

31. Непрограммируемые управленческие решения - это:

- а) решения рутинные, принятие которых не требует больших затрат времени и других ресурсов;
- б) решения, основанные на суждениях;
- в) решения, принимаемые в ситуациях, обладающих определенной степенью новизны и внутренней не структурированностью;
- г) нереализуемые решения;

32. Теория принятия решений это:

- а) теория игр;
- б) теория оптимальных решений и психологическая теория решений;
- в) теория вероятности;
- г) теория статистических решений.

33. К преимуществам группового принятия управленческого решения относятся:

- а) меньшая степень субъективности принимаемых решений;
- б) персонализация ответственности;
- в) сравнительно высокая оперативность;
- г) возможность экономить время и другие ресурсы;

34. К методам психологической активизации при разработке управленческих решений относятся:

- а) метод "мозгового штурма";
- б) метод "вопросов и ответов";
- в) метод "конференция идей";
- г) все вышеперечисленное верно;

#### ТИПОВЫЕ ТЕСТЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ СФОРМИРОВАННОСТИ ЗНАНИЙ ДЛЯ ПК-11

1. Какое из приведенных ниже утверждений, касающихся организации, верно?

- а. для выживания организация не должна реагировать на изменение внешней среды
- б. организация может рассматриваться как процесс и как объект
- с. организация - сознательно некоординируемое социальное образование с определенными границами, функционирующее на относительно постоянной основе
- d. закон онтогенеза для организации носит обратную последовательность

2. Кто является разработчиком бюрократической теории?

- а. Эдгар Шейн
- б. Генри Минтцберг
- с. Фредерик У. Тейлор
- d. Макс Вебер

3. Организации, использующие высокую степень свободы в действиях работников, их компетентность и умение самостоятельно решать возникающие проблемы?

- а. либеральные
- б. партисипативные
- с. авторитарные
- d. Корпоративные

4. Реорганизация - это?

- а. анализ организационной структуры
- б. ликвидация организации
- с. поэтапное проведение организационных изменений
- d. разработка бизнес-плана

5. Закон социальной самоорганизации означает?

- а. со временем социальный фактор влияет на выделение неформальных организаций внутри формальной организации

- b. такого закона не существует
  - c. что материальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла
  - d. необходимость определенного сочетания между частями целого
6. Дресс-код относится?
- a. к внешнему уровню организационной культуры
  - b. к внутреннему уровню организационной культуры
  - c. к проблемам мотивации
  - d. к проблемам преодоления трудовых конфликтов.
7. Что является важнейшим экономическим измерителем эффективности организационной культуры?
- a. повышение производительности труда
  - b. психологический комфорт персонала
  - c. наличие хотя бы двух человек
  - d. наличие капитала
8. По взаимосвязи с внешней средой системы классифицируют?
- a. активные и пассивные
  - b. открытые и закрытые
  - c. жесткие и мягкие
  - d. искусственные и естественные
9. Организационная культура - это?
- a. система общих ценностей, правил и норм поведения, принимаемых членами организации
  - b. культуры данного вида не существует
  - c. организация культурно-массовых мероприятий
  - d. коллективное воспитание работника
10. Закон, отражающий необходимость согласования целей организации?
- a. закон композиции
  - b. закон наименьших
  - c. закон онтогенеза
  - d. закон пропорциональности
11. В какой из подсистем человек является как субъектом, так и объектом управления?
- a. социальная
  - b. техническая
  - c. биологическая
  - d. все ответы верны
12. С какой областью знания наиболее близка организационная культура?
- a. психология
  - b. маркетинг
  - c. история экономики
  - d. Статистика
13. Кто является разработчиком наиболее известной теории мотивации
- a. Ренсис Лайкерт
  - b. Макс Вебер
  - c. Абрахам Маслоу
  - d. Фредерик У. Тейлор.
14. При проектировании организационной культуры используют следующий метод?
- a. экспертно-аналитический
  - b. моделирование
  - c. метод аналогий
  - d. все перечисленные
15. Организационные коммуникации могут быть?

- a. прочные
  - b. нисходящие
  - c. большие
  - d. Малые
16. Совокупность вертикальных и горизонтальных связей, обеспечивающих упорядоченность, координируемость и регулируемость деятельности?
- a. социально-психологическая структура
  - b. технико-технологическая структура
  - c. организационно-управленческая структура
  - d. матричная структура
17. Выбор организационной культуры зависит от?
- a. принятого стиля управления
  - b. рекомендации профсоюза
  - c. рекомендаций отдела управления персонала
  - d. рекомендаций консалтинговой компании
18. Что относится к факторам прямого воздействия внешней среды на организационную культуру?
- a. государство, экологические факторы, посредники
  - b. экономические, политические, социальные
  - c. посредники, потребители, поставщики
  - d. потребители и конкуренты
19. К неформальным структурам в организации относят:?
- a. структурные подразделения
  - b. персонал
  - c. отделы
  - d. малые группы
20. Какое из данных понятий имеет отношение к организационной культуре?
- a. маркетинг персонала
  - b. отбор персонала
  - c. лояльность персонала
  - d. активное приобретение акций организации
21. Какое из перечисленных понятий характеризует организационную культуру?
- a. коммуникация
  - b. производственные кооперативы
  - c. хозяйственные организации
  - d. унитарные предприятия
22. Фактор внешней среды, оказывающий наибольшее воздействие на организацию?
- a. государство
  - b. конкурентная среда
  - c. инфраструктура
  - d. Климат
23. Особенность сетевых организаций?
- a. создается для решения конкретной комплексной задачи
  - b. нет единого территориального расположения
  - c. организация работ по рабочим группам
  - d. деятельность данных организаций корректируется рыночными механизмами вместо командных методов, что позволяет получить конкурентные преимущества путем предоставления широкой предпринимательской свободы
24. Открытые организационные культуры:
- a. культуры данного вида не существует
  - b. обладают особенностью «подстраиваться» под конкурентов.
  - c. не способны осуществлять культурный обмен с другими организациями

- d. способны осуществлять культурный обмен с другими организациями
25. Какая черта из ниже перечисленных является характерной для организационной культуры?
- a. соотношение централизации и децентрализации
  - b. универсальность
  - c. элитарность
  - d. Комплексность
26. Какой фактор относится к категории «внутренняя среда организации»??
- a. климат
  - b. благотворительность
  - c. эволюция право
  - d. Рентабельность
27. Стил управления организацией?
- a.экономический
  - b. процессуальный
  - c. культурологический
  - d. Авторитарный
28. Успешный жизненный цикл организации характеризуется?
- a. четким разграничением полномочий, расширением штата работников, выработкой норм и правил
  - b. увеличением выпуска продукции, разработкой новых направлений деятельности
  - c. ограниченностью ресурсов, отсутствие четко выбранного направления деятельности
  - d. сокращением объема продаж, потерей лидирующего положения на рынке, бюрократией, конфликтами
29. Применение закона синергии в организации может принести?
- a. только отрицательный эффект
  - b. как положительный, так и отрицательный эффект
  - c. только положительный эффект
  - d. данный закон не применим в отношении организации
30. Организационная культура впервые сложилась практически в корпорациях?
- a. США
  - b. Великобритании
  - c. Франции
  - d. Италии
31. Основоположником теории организационной культуры является
- a. А. Файоль
  - b. Э. Шейн
  - c. А.А. Богданов
  - d. М. Вебер
32. Связи, образующие между компонентами одного уровня организации?
- a. инвариантные
  - b. прямые
  - c. вертикальные
  - d. горизонтальные
33. Централизованная структура чаще всего применяется при?
- a. быстро меняющейся технологии
  - b. сложной организационной структуре
  - c. низкой концентрации
  - d. незначительных изменениях внешней среды
34. Какой фактор относится к категории «внешняя среда организации»?
- a. мотивация
  - b. принципы конечного результата

- с. малые группы
  - d. Конкуренты
35. Кто является автором концепции жизненного цикла организации?
- a. А. Файоль.
  - b. И. Адизес
  - с. Б. М. Мильнер
  - d. А. Я. Кибанов
36. Содержательные теории мотивации основываются на:
- a. измерении удовлетворенности работой;
  - b. представлении о справедливости вознаграждения;
  - с. концепции потребностей индивида;
  - d. измерении соотношения усилий и получаемого результата.

### **7.3.2. Типовые задания и (или) материалы для оценки умений** **ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ** **УМЕНИЙ ДЛЯ КОМПЕТЕНЦИИ ПК-8**

1. Антропологический подход к определению культуры заключается в
  - a) признании самоценности культуры каждого народа,
  - b) признании культуры как фактора организации и образования жизни какого-либо общества,
  - с) формулировке того, что культура представляется как содержание или как способ бытия общества,
  - d) признании культуры, как данности, не зависящей от человека.
2. Отметьте факторы, влияющие на организационную культуру, связанные с персоналом.
  - a) квалификация, образование и общий уровень развития персонала,
  - b) характер и содержание работы,
  - с) уровень правового развития общества,
  - d) отношение к организационной культуре компании потребителей.
3. Социологический подход к определению культуры заключается в
  - a) признании самоценности культуры каждого народа,
  - b) признании культуры как фактора организации и образования жизни какого-либо общества,
  - с) формулировке того, что культура представляется как содержание или как способ бытия общества,
  - d) признании культуры, как данности, не зависящей от человека.
4. Философский подход к определению культуры заключается в
  - a) признании самоценности культуры каждого народа,
  - b) признании культуры как фактора организации и образования жизни какого-либо общества,
  - с) формулировке того, что культура представляется как содержание или как способ бытия общества,
  - d) признании культуры, как данности, не зависящей от человека.
5. Что не относится к характеристикам, на основе которых Ф. Харрис и Р. Моран предлагают рассматривать конкретную организационную культуру
  - a) коммуникационная система и язык общения,
  - b) внешний вид,
  - с) привычки и традиции,
  - d) контроль.
6. Отметьте элементы рамочной конструкции конкурирующих ценностей организационной культуры, которые присущи типологии К. Кэмерона и Р. Куинна.
  - a) клан,
  - b) феминизм,

- c) иерархия,
  - d) бюрократия.
7. Что не относится к элементам организационной культуры?
- a) ценности,
  - b) нормы,
  - c) символика,
  - d) образцы базовых предложений.
8. Какие уровни организационной культуры существуют?
- a) поверхностный,
  - b) глубинный,
  - c) внешний,
  - d) внутренний.
9. Способствовать реализации стратегии организации посредством создания высокоэффективного мотивационного механизма, обеспечивающего высокую организационную эффективность и лояльность персонала организации – это:
- a) определение организационной культуры;
  - b) цель организационной культуры;
  - c) функция организационной культуры;
  - d) механизм действия организационной культуры.
10. Отметьте возможные подходы к организационной культуре, которые выделил Е. Молл.
- a) внешний,
  - b) внутренний,
  - c) понятийный,
  - d) когнитивный.
11. Какой функции организационной культуры не существует?
- a) ресурсосберегающей,
  - b) ценностеобразующей,
  - c) коммуникационной,
  - d) инновационной.
12. 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.
13. Что не относится к внутренним факторам, влияющим на организационную культуру?
- a) характер и содержание работы компании,
  - b) внутренний и внешний дизайн компании,
  - c) уровень научно-технического развития отрасли,
  - d) политика компании в области инноваций.
14. 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.
15. 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.

16. Отметьте факторы, определяющие силу организационной культуры?
- a) разделяемость,
  - b) общность,
  - c) индивидуализм,
  - d) интенсивность.
17. Определяет степень, в которой члены организации признают основные ценности компании – это ...
- a) разделяемость,
  - b) общность,
  - c) индивидуализм,
  - d) интенсивность.
18. Может ли организационная культура формироваться как стихийно, так и специальным образом?
- a) да;
  - b) нет.
19. 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.
20. 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.
21. ....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.
22. Какое название носят различия обусловленные существованием мужской и женской субкультур?
- a) гендерные,
  - b) психофизиологические,
  - c) функциональные,
  - d) ментальные.
23. Дискриминация, осуществляемая по отношению к представителям другой возрастной группы носит название...
- a) профессиональная субкультура,
  - b) эйджеризм,
  - c) девантность.
24. Что является важнейшим признаком субкультуры группы девиантов?
- a) отсутствие долгосрочных целей,
  - b) не доброжелательные отношения в коллективе,
  - c) слабая мотивация к соблюдению общепринятых и общезначимых норм поведения,
  - d) потребность в самовыражении.
25. Какой фактор модели ценностей, не входят в типологию Г. Хофштеде?
- a) индивидуализм-коллективизм,

- b) дистанция власти,
  - c) маскулинизация - феминизация,
  - d) преемственность в управлении.
26. Отметьте правильное утверждение.
- a) Ф. Клухольм и Ф. Стродберг определили шесть базисных признаков национального своеобразия организационных культур;
  - b) Ф. Клухольм и Ф. Стродберг не учитывали влияние отношение к окружающей среде;
  - c) Ф. Клухольм и Ф. Стродберг определили сущность организационной культуры.
27. Эвристические методы обработки информации при разработке управленческих решений основаны на:
- a) оценке вероятностей наступления событий;
  - b) интуиции, обобщениях, опыте, ассоциациях;
  - v) методах математического прогнозирования;
  - г) нет правильного ответа;
28. Условия неопределенности при решении хозяйственной ситуации возникают в следствие:
- a) отсутствия полной информации;
  - b) неправильного прогноза развития ситуации;
  - v) отсутствия анализа ситуации;
  - г) неправильной стратегии управления рисками;
29. Стратегические управленческие решения направлены на:
- a) реализацию конкретной цели;
  - b) будущее развитие объекта управления;
  - v) текущее развитие объекта управления;
  - г) выбор средств достижения конкретной цели;

**Задача 1: Сформулируйте миссию и ключевые ценности данных организаций:**

1. Авиакомпания «Небо»
2. Центр иностранных языков «Полиглот»
3. Ресторан «Славянская кухня»

**Задача 2: Определите, какие из приведенных ниже утверждений верны, а какие – нет.**

Утверждения:

1. Организационная культура отличает одну организацию от другой;
2. Поддержание культуры зависит от неформальных лидеров;
3. Освоение работниками организационной культуры зависит от их адаптации в организации;
4. Организационная культура относится к факторам внешней среды;
5. Базовые установки культуры бездоказательно принимаются и разделяются членами организации;
6. Переход от одной стадии жизненного цикла организации к другой – это предсказуемое изменение;
7. Миссия организации, как правило, формулируется на стадии роста;
8. На стадии зрелости организации резко усиливается конкуренция;
9. На стадии упадка организации усиливается централизация управления.

**ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ  
УМЕНИЙ ДЛЯ КОМПЕТЕНЦИИ ПК-11**

1. Отметьте те параметры, по которым Ф. Тромпенаарс сравнивает виды организационных культур.
  - a) равенство - иерархия,
  - b) ориентация на личность - ориентация на задачу (цель),

- с) ориентация на внутреннюю среду - ориентация на внешнюю среду,  
 d) ориентация на подчинённого - ориентация на руководителя.
28. Отметьте те типы организационной культуры, которые выделили Т. Дил и А. Кеннеди.
- a) культуру «продвижения продукции»,  
 b) культуру «усердной работы»,  
 c) культуру «процесса»,  
 d) культуру «крутых организаций».
2. Укажите авторов, которые предложили типологию организационных культур по признаку специфики гендерных отношений.
- a) С. Медок и Д. Паркин,  
 b) Т. Дил и А. Кеннеди,  
 c) Ф. Клухольм и Ф. Стродберг,  
 d) К. Кэмерон — Р. Куинн.
3. Отметьте, что организационная культура обеспечивает одновременно.
- a) стабильность и приспособляемость;  
 b) повышение мотивации и карьерный рост;  
 c) обеспечение организации кадрами и повышение эффективности.
4. Верно ли утверждение: «Содержательные показатели относятся к аспектам организационной культуры, которые должны играть роль намеков в сценариях, помогая индивидам распознать культурные ценности своей организации».
- a) верно;  
 b) не верно.
5. Какого инструмента оценки организационной культуры не существует?
- a) оценка общего культурного уровня;  
 b) инструмент оценки конкурентных ценностей (опросная методика);  
 c) оценка потенциала организационной культуры.
6. Что не относится к образцовым измерениям организационной культуры?
- a) сила;  
 b) сплоченность;  
 c) взаимозаменяемость;  
 d) культурный тип (или тип культуры).
7. Что подразумевается под гендерным анализом организационной культуры?
- a) определенные социальные связи между работниками-мужчинами и работниками женщинами;  
 b) анализ особенностей организационной культуры с учётом длительности существования организации;  
 c) определение взаимосвязи между организационной культурой и возрастом сотрудников предприятия.
8. Какого метода поддержания организационной культуры не существует?
- a) заявления, призывы, декларации руководства;  
 b) моделирование ролей, обучение и тренировка;  
 c) проведение ярмарки вакансий;  
 d) критерии принятия на работу, продвижения и увольнения.
9. Какое понятие шире?
- a) обряды;  
 b) ритуалы.
10. С чего начинается формирование организационной культуры?
- a) выявление носителей культуры;  
 b) определение стартовых позиций персонала;  
 c) выработка миссии организации, определение стратегии, основных целей и ценностей;  
 d) оценка успешности воздействий на организационную культуру и внесение необходимых корректировок.

11. На какие виды делятся конкурентные преимущества по М. Портеру?
- а) дифференциация продуктов-товаров;
  - б) более низкие издержки на создание и реализацию товаров;
  - в) более высокие издержки на реализацию товаров;
  - г) отсутствие дифференциации товаров.
12. Что предлагают К. Камерон и Р. Куинн для выявления соответствия организационной культуры стратегии организации?
- а) проводить систематический анализ предприятия;
  - б) разделить типы организационных культур на 4 категории;
  - в) сравнивать экономические и социально – психологические параметры предприятий.
13. «Для адхократической культуры фокус стратегий находится во внешней среде» - верно ли данное утверждение?
- а) да, утверждение верно;
  - б) утверждение не верно.
14. Что предлагают Х. Шварц и С. Девис в области взаимосвязи организационной культуры и стратегии предприятия.
- а) использовать только ту стратегию, которая соответствует организационной культуре;
  - б) не выделять взаимосвязь организационной культуры и стратегии предприятия;
  - в) разложить стратегию как единое целое на составные части (задачи).
15. Какого этапа изменения организационной культуры не существует?
- а) обоснование необходимых изменений;
  - б) выделение ответственных лиц, которые будут внедрять новую организационную культуру;
  - в) сортировка, отбор, разработка новшеств;
  - г) обсуждение, доработка, внедрение.
16. Отметьте, что не включает в себя суть этапа обсуждения, доработки и внедрения изменений организационной культуры.
- а) разработка чёткого плана действий;
  - б) исполнение плана на практике;
  - в) сравнение планов различных предприятий;
  - г) усовершенствование коммуникационных систем.
17. Сколько основных этапов включает в себя работа по управлению изменениями организационной культуры?
- а) 2 этапа;
  - б) 4 этапа;
  - в) 5 этапов;
  - г) 6 и более.
18. Можно ли произвести изменение организационной культуры за месяц?
- а) да;
  - б) нет.
19. В чём заключается суть модели эффективности В. Сате?
- а) в рассмотрении влияния организационной культуры на предприятие через 7 процессов;
  - б) в применении на практике методов управления межличностными отношениями;
  - в) в разработке программ повышения уровня организационной культуры.
20. Верно ли утверждение: «Кооперацию как образец поведения в организации нельзя установить только с помощью формальных управленческих мер».
- а) да;
  - б) нет.
21. По каким направлениям осуществляется влияние организационной культуры на коммуникации?

- a) отсутствие необходимости коммуницировать в делах, по которым имеются разделяемые предположения;
- b) разделяемые предположения обеспечивают направленность и оказывают помощь в интерпретации получаемых сообщений;
- c) все варианты верны;
- d) все варианты не верны.

22. Суть какой модели состоит в том, что для своего выживания и процветания любая организация должна быть способной адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды, добиваться выполнения поставленных ею целей, интегрировать свои части в единое целое и, наконец, быть признанной людьми и другими организациями.

- a) Модели Сате;
- b) Модели Парсонса;
- c) Модели Квина—Рорбаха;
- d) Модель Питерса—Уотермана.

23. Кому принадлежит модель «Конкурирующие ценности и организационная эффективность».

- a) Сате;
- b) Парсонсу;
- c) Квину и Рорбаху.

24. Какая из моделей выявила связь между культурой и успехом в работе организации?

- a) Модели Сате;
- b) Модели Парсонса;
- c) Модели Квина—Рорбаха;
- d) Модель Питерса—Уотермана.

25. Если лицо принимающее решение является оптимистом, то принимая решения в условиях неопределенности оно будет пользоваться следующим критерием:

- a) min max;
- b) max min;
- v) min min;
- г) max max;

26. Личность руководителя оказывает влияние на разработку и выбор управленческого решения:

- a) всегда;
- b) в условиях риска;
- v) в условиях неопределенности;
- г) в условиях конфликтной ситуации среди подчиненных.

### **Задача 1:**

Сравните следующие понятия, назовите отличия между ними:

1. Организационная культура и социально-психологический климат организации;
2. Организационная культура и имидж компании;
3. Организационная культура и организационное развитие

### **Задача 2: Ознакомьтесь с предложенным текстом и ответьте на вопросы.**

На Западе широко используются разнообразные системы оплаты труда, и грейдинг - всего лишь одна из них. Но так сложилось, что именно ему отдают предпочтение российские компании. Нередко в отечественной практике используется метод ранжирования, который заключается в распределении должностей в порядке убывания их относительной важности для организации. Критериями ранжирования могут быть такие факторы, как опыт, необходимый для занятия той или иной должности, уровень образования, стаж работы и т.п. Центр исследований и аналитики Национального союза кадровиков провел опрос компаний, имеющих или создающих систему оплаты труда на основе грейдов. Его

результаты показали, что для большинства российских организаций эта система новая и только еще проходит стадию апробации, проверки возможностей и т.д. У 64 % опрошенных она действует от 2 до 4 лет, у 29 % - от года до двух, 7 % компаний разрабатывают ее в настоящее время. В анкетировании приняли участие 366 респондентов из 49 регионов РФ, 57 % - представители Москвы и Московской области. В основном в опросе участвовали предприятия торговли (60,5 %) и промышленности (24,5 %), а также 39 финансовые (18 %) и строительные (15 %) компании. Почти половина организаций насчитывают от 1 тыс. работников (47 %), около трети (31 %) - от 350.

Вопросы:

1. Какие задачи планируют решать российские компании и их руководители посредством внедрения системы грейдов?

2. Что на ваш взгляд в большей степени препятствует в компании процессу разработки системы грейдов: отсутствие опыта, сопротивление персонала в процессе внедрения, отсутствие быстрого результата, недоверие со стороны руководства и коллектива или высокие затраты на внедрение.

### **7.3.3 Типовые задания и (или) материалы для оценки навыков**

#### **ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ НАВЫКОВ ДЛЯ КОМПЕТЕНЦИИ ПК-8**

**Задача 1: Определите, какие ценности можно выявить из следующих организационных мифов и традиций?**

1. В компании существовало правило, согласно которому сотрудникам, имеющим доступ на вход в охраняемую зону, необходимо иметь опознавательный значок и документы, удостоверяющие их личность. Однажды Т. Пирсон с компанией людей направлялся в охраняемую зону. Охранником этой зоны в этот день была молодая девушка, о которой впоследствии ходили легенды. Выяснив, что у Пирсона и его свиты, имеются только синие значки, которые носят все сотрудники компании, а не красные, дающие право на вход в охраняемую зону, она не пропустила их, хотя знала каким уважением пользуется Пирсон в их компании. Пирсону и его компании пришлось вернуться за значками, дающими право входа на охраняемую территорию. По дороге обратно все присутствовавшие при разговоре Пирсона и молодой девушки сотрудники задавали себе вопрос: «Найдет ли поступок девушки поддержку влиятельного члена правления?» Ответ на этот вопрос был дан в сообщении, сделанном Пирсоном для всех сотрудников компании: «...независимо от того, какую работу ты выполняешь и какую должность в организации занимаешь, необходимо соблюдать установленные правила и порядки...»

2. Одним из наиболее важных ритуалов косметической фирмы «Мэри Кэй» является проведение ежегодных встреч-награждений. Типичный образец встреч-награждений соединяет в себе черты, свойственные пышному зрелищу «Мисс Америка» и цирковому представлению. Все приглашенные на праздник одеты в очаровательные вечерние наряды, придающие мероприятию особый шик. Главный повод проведения таких мероприятий – награждение консультантов фирмы всевозможными «кричащими» подарками. Это могут быть золотые и бриллиантовые броши, меховые манто и даже шикарные автомобили, в зависимости от объемов продаж компании.

3. Штаб-квартира компании «Тандем Компьютер» не похожа на типичные офисы фирм. Прилегающая к ней территория оборудована беговыми дорожками, баскетбольными площадками, огромным бассейном и классами для занятий йогой. Шикарная танцплощадка завершает ансамбль комплекса. Все это сооружено только для того, чтобы сотрудники компании могли полноценно отдыхать.

**Задача 2: Ознакомьтесь с предложенной ситуацией, ответьте на вопросы.**

В компании «Заря» после новогодних праздников вышел на работу новый директор по персоналу Михаил Р. Молодой человек с приятными манерами и опытом работы в одной из крупных западных компаний понравился руководству компании. Последние три года «Заря» стремительно развивалась. Штат сотрудников достиг более тысячи человек. Руководство компании пришло к выводу, что на должность директора по персоналу нужен человек с активной жизненной позицией и обладающий современными профессиональными знаниями, а также имеющий опыт внедрения западных технологий в области управления персоналом.

Одним из первых шагов Михаила с согласия руководства компании стала разработка и введение кодекса корпоративного поведения. Руководство компании приветствовало нововведения: «Наконец-то нашелся человек, способный навести порядок в компании!» Помимо целого свода «как вести себя на работе и с клиентами» все сотрудники узнали, что с 1 марта вводится строгий дресс-код, а к большинству сайтов в Интернете будет ограничен доступ. Также был введен электронный учет рабочего времени, а в качестве нового места для курения выделили небольшую комнату в самой отдаленной части офисного здания, куда войти можно было только по электронному пропуску.

Инновации были восприняты сотрудниками в штыки. В отдел персонала зачастили «разведчики», чтобы получить ответы на вопросы: «Как долго то будет длиться?», «Когда успокоится ваш начальник?» и др. При этом менеджерам по персоналу приходилось «отлавливать» одетых не по уставу. В случае когда внешний вид сотрудника не соответствовал корпоративным нормам, его не допускали к работе до тех пор, пока сотрудник не приведет свой облик к приемлемому варианту. Например, его отправляли домой переодеться. К тому же время, потраченное на дорогу, не считалось рабочим и не оплачивалось. Напряжение внутри компании нарастало. Специалистам отдела персонала приходилось проводить профилактические беседы с каждым сотрудником, проявляющим недовольство новыми корпоративными стандартами. Некоторые уволились. Небольшая часть сотрудников, особенно новички, восприняли введение дресс-кода и корпоративного кодекса спокойно, считая, что «такие меры давно уже повсеместно вводятся», «друзья работают в подобных условиях и ничего, привыкли». Но часть старой гвардии упорно сопротивлялась изменениям, считая кодекс и дресс-код нарушением их права на свободу выбора. Сотрудники, которые работали в компании дольше всех, приводили следующие аргументы, защищая свое поведение и сопротивляясь вводимым изменениям: рост компании был обусловлен эффективной командой работой всех вне зависимости от их внешнего вида и пользования социальными сетями. Они полагали, что данные нововведения разрушают тот командный дух, который вывел «Зарю» на новые рубежи в бизнесе. Так почему необходимы дополнительные средства корпоративного регулирования и как их вводить, чтобы минимизировать сопротивление сотрудников компании?

#### **Вопросы:**

1. Как оценить потребность в изменениях в корпоративной жизни компании?
2. Какие меры необходимо предпринять, чтобы проводимые изменения были приняты сотрудниками с наименьшим сопротивлением?
3. Почему важно оценивать эффективность внедрения новых стандартов корпоративной жизни компании?

## ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ НАВЫКОВ ДЛЯ КОМПЕТЕНЦИИ ПК-11

**Задача 1. Определите тип организационной культуры по Ч. Ханди. Обоснуйте ответ. Какие качества сотрудников ценятся в данном типе культуры?**

Рекламное агентство «Апельсин». Мы всегда открыты для наших клиентов, приветствуем новые идеи и совместное творчество. Нашими преимуществами являются: направленность на клиента, длительный опыт работы на рынке наружной рекламы, комплексное

обслуживание. Миссия: Из любой неизвестной марки мы сделаем мировой бренд! Ценности: индивидуальный подход, креативность, финансовая доступность, уважение интересов клиента, новаторство. Наш руководитель: коммуникативный, генератор идей, интуит, ответственный, дипломатичный. Стиль управления – демократический.

- Социально-благоприятный климат;
- Сотрудники помогают друг другу;
- Коллектив – это единственный механизм, от успеха которого зависит результат;
- Коллектив гибкий, умеет координировать работу;
- Принцип «равенства».

## **Задача 2: Ознакомьтесь с предложенной ситуацией и ответьте на вопросы.**

- Я утром по телевизору увидел один сюжет, - улыбаясь, начал Владимир, ожидая, пока официант принесет заказ.

- И сразу вспомнил тебя. Рассказывали о какой-то японской компании – лидер рынка, довольные акционеры, счастливые сотрудники. Сотрудников показали поющими гимн корпорации – любо-дорого посмотреть: горящие глаза, такой энтузиазм!

Елена поморщилась. Напоминание о последнем корпоративном вечере было для нее неприятным. Два месяца назад в компании, где она работала – розничной сети по продаже компьютеров, появился новый директор по персоналу. Молодая энергичная женщина недавно получила второе высшее образование в области управления человеческими ресурсами и горела энтузиазмом применить полученные знания на практике. Слова «организационная культура», «корпоративный дух», «приверженность» бодро и убедительно произносились на всех совещаниях и планерках. А потом звучали в неформальных разговорах – сначала их обсуждали с интересом, а потом с иронией. У продавцов появилась новая униформа, в столовых магазинов повесили стенды, на которых регулярно обновлялась информация о достижениях сотрудников, фото лучшего продавца недели, поздравления с днем рождения.

Всего этого раньше не было. Основным методом сплочения коллектива начальство считало корпоративные мероприятия, посвященные государственным праздникам, - Новому году, 8 марта и еще Дню компании, а в остальное время сотрудников вниманием не баловали. Поэтому они вначале обрадовались нововведениям. А потом появился Кодекс поведения сотрудников – 15 заповедей, которые все должны были выучить наизусть, и собственный гимн. Когда директор по персоналу объявила, что перед началом рабочего дня во всех магазинах и в главном офисе сотрудники будут хором петь гимн компании, никто не мог поверить. Но приказ за подписью генерального директора подтвердил, что это не шутка. Последние две недели каждое утро Елене казалось, будто она попала в какую-то секту. Почти все ее коллеги с вдохновенными лицами старательно выводили слова, лишь некоторые перемигивались, корчили гримасы и всем своим видом давали понять, что эта затея им не по душе. Но таких становилось все меньше – паясничать каждое утро людям надоедало.

- Вот скажи мне, - прервал ее размышления Владимир. – От этого действительно есть какая-то польза?

- Не знаю, - протянула Елена.- Ой, представляешь, сегодня утром на всех столах лежала пародия на наш гимн. Злая, но очень остроумная. А снизу приписка: «Новая версия гимна. Первое исполнение – завтра!» Сейчас я покажу тебе этот шедевр.

### **Вопросы:**

1. Правильно ли, на Ваш взгляд, составлена программа действий по повышению корпоративного духа? Приносит ли она результаты?

2. Как вы считаете, будет ли на следующий день исполнена пародия на гимн? И будут ли сотрудники дальше предпринимать какие-то шаги против такого начала рабочего дня или все останется как есть?

3. Каковы перспективы реализации данных изменений организационной культуры? Эффективным ли будет для российской компании японский опыт?

#### **7.4. Перечень вопросов для подготовки к зачету**

- 1 Культура как категория. Понятие и содержание организационной культуры
- 2 История исследования и тенденции развития организационной культуры
- 3 Влияние факторов внешней и внутренней среды на организационную культуру
- 4 Модели организационной культуры
- 5 Преимущество организационных культур
- 6 Определение миссии и целей организации
- 7 Основные элементы и компоненты культуры организации: ценности, основные убеждения, герои, обряды, ритуалы и церемонии. Внешний вид персонала.
- 8 Структура общения. Трудовая этика и мораль
- 9 Организационная коммуникация.
- 10 Межкультурная коммуникация.
- 11 Виды организационных культур
- 12 Закрытые и открытые организационные культуры
- 13 Типологии организационных культур Г. Хофштеда, Т. Е .Дейла и А. А. Кеннеди, Р. Акоффа, М. Бурке, С. Ханди, У. Оучи.
- 14 Характеристики слабой и сильной организационной культуры.
- 15 Роль лидера в создании сильной культуры. Командообразование и его роль в формировании сильной культуры.
- 16 Организационная культура как совокупность локальных субкультур.
- 17 Формальная и неформальная структуры организации. Контркультура.
- 18 Групповая специализация. Эффективность работы группы и конформизм.
- 19 Типы субкультур.
- 20 Корпоративный кодекс и внутренняя среда организации.
- 21 Принципы и методы формирования, поддержания и укрепления организационной культуры.
- 22 Факторы, влияющие на формирование организационной культуры.
- 23 Этапы формирования организационной культуры.
- 24 Роль основателей организации в формировании организационной культуры.
- 25 Первичные и вторичные способы передачи организационной культуры.
- 26 Факторы, способствующие поддержанию организационной культуры.
- 27 Осуществление организационных изменений. Модели организационных изменений. Модель Ансоффа. Модель Левина. Модель Бекхарда. Модель Тюрли. Модель Грейнера. Модель Бира.
- 28 Основные этапы изменения культуры организации. Идеология как фактор изменений в культуре организации.
- 29 Организационная культура как метод коллективной мотивации.
- 30 Лояльность и приверженность персонала организации. Формирование лояльности персонала к организации.
- 31 Модели влияния организационной культуры на организационную эффективность и конкурентоспособность
- 32 Влияние организационной культуры на организационную эффективность.
- 33 Культурное разнообразие международных компаний.
- 34 Этапы диагностики
- 35 Инструменты диагностики
- 36 Методы диагностики
- 37 Визуализация организационной культуры
- 38 Методологические и методические проблемы диагностики организационной культуры
- 39 Закономерности и особенности развития важнейших элементов культуры российских организаций.

### 7.5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Для обучающихся по очной форме обучения уровень сформированности компетенции (компетенций), реализуемых данной дисциплиной, оценивается с применением балльно - рейтинговой системы в ходе текущей и промежуточной аттестации студентов согласно Положению о балльно-рейтинговой системе Автономной некоммерческой организации высшего образования «Институт международных экономических связей».

Для обучающихся по очно-заочной и заочной формам обучения уровень сформированности компетенции (компетенций), реализуемых данной дисциплиной оценивается с использованием традиционной шкалы: «неудовлетворительно», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично» (при проведении экзамена) или «зачтено» / «незачтено» (при проведении зачета), согласно Положению о текущем контроле и промежуточной аттестации обучающихся в АНО ВО «Институт международных экономических связей».

#### Процедура и критерии оценки с применением балльно-рейтинговой системы

Максимальная оценка текущей работы студентов – 50 баллов, в т.ч:

- посещение аудиторных занятий (контактная работа – лекции, практические работы/семинары) – максимум 20 баллов;
- работа на семинарах и практических занятиях (выступление с докладом, подготовка презентаций, устные ответы, решений задач, работа студентов малых группах, выполнение заданий и т.п.) – максимум 20 баллов;
- письменная контрольная работа, реферат и другие виды письменных работ – максимум 10 баллов (если предусмотрено выполнение двух работ – максимум по 5 баллов за каждую).

**Промежуточная аттестация** в соответствии с учебным планом по направлению 38.03.02 Менеджмент (профиль «Международный менеджмент») по дисциплине «Организационная культура» проводится в форме зачета.

Максимальная оценка знаний, умений и навыков студента, выявленных в ходе зачета – 50 баллов. Сумма баллов на зачете складывается из оценки правильности выполнения тестовых заданий или устного ответа и решения ситуационных задач.

Максимальное количество баллов за выполнения заданий для проверки уровня сформированности знаний – **20 баллов**. Это могут быть тесты или при устном зачете ответы на вопросы билета (за каждый вопрос не более 10 баллов).

#### Шкала оценки тестовых заданий

- Тесты закрытого типа (множественного выбора, альтернативного выбора, исключения лишнего, восстановления последовательности)  
Правильно выбран вариант ответа – 1 балл
- Тесты дополнения  
Вписан верный ответ – 2 балла

#### Шкала оценивания устного ответа (в баллах) на вопрос на зачете

Раскрытие темы, использование основных понятий (максимум 3 балла)	Тема раскрыта с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения	3
	Аргументация на теоретическом уровне неполная, но с опорой на соответствующие понятия	2
	Аргументация на теоретическом уровне неполная, смысл ряда ключевых понятий не объяснен	1

	Терминологический аппарат непосредственно не связан с раскрываемой темой	0
Изложение фактов и примеров по теме (максимум 3 балла)	Приводятся факты и примеры в полном объеме	3
	Приводятся примеры в полном объеме, но может быть допущена фактическая ошибка, не приведшая к существенному искажению смысла	2
	Приводятся примеры в усеченном объеме, допущено несколько фактических ошибок, не приведших к существенному искажению смысла	1
	Допущены фактические и логические ошибки, свидетельствующие о непонимании темы	0
Композиционная целостность, логическая последовательность (максимум 3 балла)	Ответ характеризуется композиционной цельностью, соблюдена логическая последовательность, поддерживается равномерный темп на протяжении всего ответа	3
	Ответ характеризуется композиционной цельностью, есть нарушения последовательности, поддерживается равномерный темп на протяжении всего ответа	2
	Есть нарушения композиционной целостности и последовательности, большое количество неоправданных пауз	1
	Не прослеживается логика, мысль не развивается	0
Речевых и лексико-грамматических ошибок нет (1 балл)		1

Максимальное количество баллов за выполнения заданий для проверки уровня сформированности умений и навыков – **30 баллов**.

Максимальное количество баллов за выполнения заданий для проверки уровня сформированности умений – **10 баллов**.

#### Шкала оценивания стандартных задач

Понимание представленной информации	0	1	2	3
Изложение фактов	0	1	2	3
Предложение способа решения проблемы	0	1	2	3
Аккуратность оформления				1
<b>ИТОГО:</b>				<b>10</b>

Максимальное количество баллов за выполнения заданий для проверки уровня сформированности владений – **20 баллов**.

#### Шкала оценивания нестандартных ситуационных задач, требующих аргументации собственной точки зрения

Понимание представленной информации	0	1	2	3
Изложение фактов	0	1	2	3
Предложение способа решения проблемы	0	1	2	3
Обоснование способа решения проблемы	0	1	2	3
Предложение альтернативного варианта	0	1	2	3
Полнота, последовательность, логика изложения	0	1	2	3
Аккуратность и правильность оформления				2
<b>ИТОГО:</b>				<b>20</b>

При выставлении зачета суммируются баллы, полученные в ходе текущей работы и баллы, полученные непосредственно в ходе зачета.

Перевод итоговой суммы баллов по дисциплине из 100-балльной в эквивалент традиционной пятибалльной системе осуществляется в соответствии со следующей шкалой (п. 3.3 Положения о балльно-рейтинговой системе):

Зачет

Баллы по 100-балльной-шкале	Традиционная система оценки
50-100 баллов	Зачтено
49 баллов и ниже	Не зачтено

#### Описание шкалы оценивания

Оценка «неудовлетворительно» (не зачтено) 49 баллов и ниже компетенция (компетенции) не сформирована	Оценка «удовлетворительно» (зачтено) 50-69 баллов Базовый уровень освоения компетенции (компетенций)	Оценка «хорошо» (зачтено) 70-84 баллов Повышенный уровень освоения компетенции (компетенций)	Оценка «отлично» (зачтено) 85-100 баллов Высокий уровень освоения компетенции (компетенций)
Компетенция (ее часть) не развита. Обучающийся не обладает необходимыми знаниями, не смог продемонстрировать умения и навыки	Компетенция (ее часть) недостаточно развита. Обучающийся частично знает основные теоретические положения, допускает ошибки при определении понятий, способен решать стандартные задачи, допуская небольшие погрешности	Обучающийся владеет знаниями и умениями, проявляет соответствующие навыки при решении стандартных и нестандартных задач, но имеют место некоторые неточности в демонстрации освоения материала	Обучающийся обладает всесторонними и глубокими знаниями, уверенно демонстрирует умения, сложные навыки, уверенно ориентируется в практических ситуациях.

#### Процедура и критерии оценки с применением традиционной шкалы оценивания

Для студентов очно-заочной и заочной форм обучения уровень сформированности компетенций оценивается с использованием тестирования - системы стандартизированных простых и комплексных заданий, позволяющей определить уровень знаний, умений и владений обучающегося.

Критерии оценивания заданий:

оценка «удовлетворительно» / «зачтено» - за 51-69% правильно выполненных заданий,

оценка «хорошо» / «зачтено» - за 70-85% правильно выполненных заданий,

оценка «отлично» / «зачтено» - за правильное выполнение более 85% заданий.

В случае проведения промежуточной аттестации в устно - письменной форме используется следующая шкала оценивания:

Оценка «отлично» / «зачтено». Ответы на поставленные вопросы излагаются логично, последовательно и не требуют дополнительных пояснений. Полно раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Делаются обоснованные выводы. Практическая задача решена верно. Студент уверенно отвечает на дополнительные вопросы. При проведении тестирования количество правильных ответов больше или равно 85 %.

Оценка «хорошо» / «зачтено». Ответы на поставленные вопросы излагаются систематизировано и последовательно. Материал излагается достаточно уверенно. Раскрыты причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Демонстрируется умение

анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер. Практическая задача решена верно, либо допущена несущественная ошибка. Студент может допустить неточность при ответе на дополнительные вопросы. При проведении тестирования количество правильных ответов больше или равно 70 %.

Оценка «удовлетворительно» / «зачтено». Допускаются нарушения в последовательности изложения. Неполно раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Демонстрируются поверхностные знания вопроса. В решении практических задач допущена ошибка, исправляемая с помощью преподавателя. Имеются затруднения с выводами. Студент частично отвечает на дополнительные вопросы. При проведении тестирования количество правильных ответов более 51 %.

Оценка «неудовлетворительно» / «не зачтено». Материал излагается непоследовательно, сбивчиво, не представляет определенной системы знаний по дисциплине. Не раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Не продемонстрировано умение анализировать материал. Практическая задача не решена или решена не верно. Выводы не правильны или не сделаны. Ответы на дополнительные вопросы отсутствуют. При проведении тестирования количество правильных ответов менее 50 %.

При формировании окончательного результата промежуточной аттестации с применением традиционной шкалы оценивания учитываются результаты текущего контроля работы студента и оценка может быть повышена на один балл.

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

### **8.1. Основная литература**

1. Грошев И.В. Организационная культура / И.В. Грошев, А.А. Краснослободцев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юнити-Дана, 2015. – 535 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=119433>

2. Управление персоналом: учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева, Д.Л. Михайлин, А.В. Беляк; под общ. ред. Г.И. Михайлиной. – 4-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 280 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573120>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03596-8. – Текст: электронный.

3. Организационная культура: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. Г. Смирнова [и др.]; под редакцией В. Г. Смирновой. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 306 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-01440-2. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/432946>

4. Колесников А. В. Корпоративная культура: учебник и практикум для вузов / А. В. Колесников. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 167 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02520-0. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/451227>

### **8.2. Дополнительная литература**

1. Захаров П. Культура безопасности труда: человеческий фактор в ракурсе международных практик: [12+] / П. Захаров, С. Пересыпкин. – Москва: Альпина Паблицер, 2019. – 130 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570441>

2. Персикова Т.Н. Корпоративная культура / Т.Н. Персикова. – Москва: Логос, 2011. – 288 с. – (Новая университетская библиотека). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=233786>

3. Корсакова А.А. Организационная культура / А.А. Корсакова, Т.И. Захарова. – Москва: Евразийский открытый институт, 2008. – 190 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=90822>

4. Жог В.И. Методология организационной психологии / В.И. Жог, Л.В. Тарабакина, Н.С. Бабиева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: МПГУ, 2017. – 178 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=470996>

5. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / С. Ю. Трапицын [и др.] ; под общей редакцией С. Ю. Трапицына. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 314 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8271-8. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/451117>

6. Селезнева Е. В. Психология управления: учебник и практикум для вузов / Е. В. Селезнева. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 373 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8378-4. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450391>

**9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля) и информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)**

1. <http://biblioclub.ru> - ЭБС «Университетская библиотека онлайн»

2. <https://urait.ru> - ЭБС «Образовательная платформа Юрайт»

3. <https://www.econ.msu.ru/elibrary/is/bef/> - книги открытого доступа экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова

4. [https://elibrary.ru/org\\_titles.asp?orgsid=14364](https://elibrary.ru/org_titles.asp?orgsid=14364) - научная электронная библиотека (НЭБ) «eLIBRARY.RU»

5. <http://economicus.ru> - экономический портал, где представлены работы и биографии известных экономистов, профессиональный каталог экономических ресурсов Интернет, экономическая конференция, учебно-методические материалы для преподающих и изучающих экономику, подборка словарей, энциклопедий, справочников по самым разнообразным областям экономики, наиболее полное собрание лекций по экономической теории.

6. <http://www.aup.ru> Административно-Управленческий Портал - бесплатная электронная библиотека по вопросам экономики, финансов, менеджмента и маркетинга на предприятии.

7. <http://www.consultant.ru/> - Справочная правовая система «Консультант Плюс»

8. [www.gks.ru](http://www.gks.ru) – сайт Федеральной службы государственной статистики

**Лицензионное программное обеспечение:**

- Windows 10 HOME SL (OEM) / Windows 8.1 HOME SL (OEM);

- Office Professional Plus 2019;

- Справочно-поисковая система «КонсультантПлюс: Высшая школа».

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

*Подготовка к лекциям*

Для успешного изучения курса студент должен быть готов к лекции. Для того чтобы подготовиться к активной работе во время лекции, следует заранее ознакомиться с соответствующим разделом программы, с рекомендованной литературой, просмотреть записи предыдущей лекции. Некоторые студенты считают, что, имея хорошие учебные пособия, лекцию можно не записывать. Однако, преподаватель, как правило, не излагает учебное пособие, а освещает наиболее важные проблемы. И еще один аргумент в пользу ведения записи лекции на занятии – студент, который только слушает, быстрее устает и часто отвлекается.

Лекцию не следует записывать дословно. «Погоня» за словами преподавателя отвлекает студента от его мысли, а это приводит к тому, что в конспекте появляются обрывки фраз. Даже если студент записал все, что говорит преподаватель, это отвлекает его от анализа и осмысления материала.

В ходе лекции необходимо обращать внимание на интонацию преподавателя. Если по какой-либо причине что-то не удалось записать, то надо сделать на полях конспекта пометку и постараться завершить работу над лекцией после ее окончания.

Для записей лекций нужно завести общую тетрадь. На каждой странице следует оставлять поля для заметок, вопросов, собственных мыслей, возникающих в ходе лекции и при последующей работе с записями.

#### *Подготовка к практическим занятиям*

Необходимым продолжением лекции является практическое занятие, подготовку к которому следует начинать с изучения плана практического занятия, затем разобраться в списке рекомендованной литературы, и только потом внимательно прочитать конспект лекций, учебник и учебное пособие.

На семинарах, практических занятиях и в процессе подготовки к ним студенты закрепляют полученные ранее теоретические знания, овладевают основными методами и приемами анализа различных процессов и явлений, приобретают навыки практического применения теоретических знаний, опыт рациональной организации учебной работы, готовятся к выполнению контрольной работы. Важной задачей является развитие навыков самостоятельного изложения студентами своих мыслей по основным научным проблемам как в устном, так и письменном виде.

На каждом практическом занятии проводится опрос студентов на предмет знания или фактически изученного материала (по лекциям и по дополнительной литературе).

Также каждое практическое занятие включает в себя решение практических задач (кейсов), тестирование и обсуждение текущих событий, касающихся непосредственно изучаемой дисциплины. На базе прочитанных материалов периодических изданий осуществляется моделирование практических ситуаций и их совместная проработка. Также студенты обязаны сделать доклад на предложенную тему.

Преподаватель и студенты оценивают сообщения на практических занятиях по форме и по содержанию.

#### *Работа с литературой*

На студенческой скамье надо научиться самостоятельно работать с книгой, и делать это так, чтобы культура чтения стала признаком профессиональной квалификации.

Работа с учебником или учебным пособием требует определенных навыков. Существует несколько форм ведения записей: план (простой и развернутый), выписки, тезисы, аннотации, резюме, конспект.

План – самая краткая форма записей. Он является основной частью большинства других форм ведения записей. План может быть простым (кратким) и развернутым. Им можно воспользоваться, чтобы сориентироваться в содержании произведения, найти быстрее в книге нужное место. Развернутым планом удобно пользоваться при подготовке текста собственного сообщения.

Выписки - это либо цитаты какого-либо отрывка изучаемого произведения, содержащего существенные мысли автора, факты, статистические материалы и т.п., либо краткое, близкое к дословному, изложение таких мест. Их можно дословно воспроизвести в тетради, на отдельных листках или карточках. Они необходимы при подготовке доклада, реферата, устного сообщения. Выписки являются основной составной частью тезисов и конспектов.

Тезисы – это сжатое изложение основных мыслей прочитанного произведения и подготавливаемого сообщения. Они носят утвердительный характер (по-гречески «тезо» означает «утверждаю»).

Аннотация – краткое обобщение содержания произведения, дающее лишь общее представление о книге, брошюре, статье. Аннотация может содержать не только оценку, но и отдельные фрагменты авторского текста.

Резюме – краткая оценка прочитанного произведения, которая характеризует его выводы, главные итоги, а не содержание произведения как аннотация.

Конспект (от лат. conspectus – «обзор», «изложение») – это наиболее совершенная, наиболее развернутая форма записей, включающая в себя план, выписки и тезисы. Конспект кратко передает все содержание произведения и содержит фактический материал.

Умение конспектировать – это основа успешного усвоения учебного материала. Конспект составляется в соответствии с планом. В конспекте следует выделять наиболее значимые места. Он может содержать диаграммы, схемы, хронологические и другие таблицы, которые позволяют лучше усвоить материал.

#### *Самостоятельная работа*

Основным условием успеха самостоятельной работы является её систематичность и планомерное распределение в течение всего периода изучения дисциплины.

Характер самостоятельной работы студентов может быть репродуктивным (самостоятельное прочтение, конспектирование учебной литературы и др.), познавательно-поисковым (подготовка презентаций и выступление) и творческим (подготовка эссе, выполнение специальных творческих заданий и др.).

Планирование времени на самостоятельную работу, необходимого на изучение настоящей дисциплины, лучше всего осуществлять на весь семестр, предусматривая при этом регулярное повторение пройденного материала. Материал, законспектированный на лекциях, необходимо регулярно дополнять сведениями из литературных источников, представленных в списке рекомендуемой литературы. По каждой из тем для самостоятельного изучения, приведенных в программе дисциплины, следует сначала прочитать рекомендованную литературу и при необходимости составить краткий конспект основных положений, терминов, сведений, требующих запоминания и являющихся основополагающими в этой теме и нужных для освоения последующих разделов.

#### *Работа с Интернет-источниками*

Работа с Интернет-ресурсами позволяет активизировать самостоятельную деятельность студентов. Задания, которые даются в Институте, могут быть построены таким образом, что возникает необходимость обратиться к тем или иным сайтам, чтобы найти дополнительный материал, провести поиск или сравнение. К тому же, современные Интернет-ресурсы привлекательны не только наличием разнообразного текстового материала, но и мультимедийного, что повышает эмоциональную составляющую и заинтересованность студента в образовательном процессе и самостоятельном поиске информации.

Размещенную в сети Интернет информацию можно разделить на три основные группы:

- справочная (электронные библиотеки и энциклопедии);
- научная (тексты книг, материалы газет и журналов);
- учебная (методические разработки, рефераты).

Наиболее значимыми являются электронные библиотеки. Электронные библиотеки обеспечивают доступ к полным текстам учебников, учебных, учебно-методических пособий, справочников, энциклопедий и пр.

Институт международных экономических связей (ИМЭС) подключен к Электронно-библиотечной системе «Университетская библиотека онлайн» (<http://www.biblioclub.ru/>). Базы данных ресурса содержат необходимую литературу из раздела 8.

Для входа в систему с домашних ПК необходимо авторизоваться (ввести логин и пароль), который присвоен каждому студенту индивидуально и выслан на личную электронную почту с объяснением пользования данным ресурсом<sup>2</sup>.

Также на официальном сайте ИМЭС студенты могут воспользоваться электронным каталогом библиотеки ИМЭС.

Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU - это крупнейший российский информационный портал в области науки, технологии, медицины и образования, содержащий рефераты и полные тексты более 18 млн научных статей и публикаций. На платформе eLIBRARY.RU доступны электронные версии более 3200 российских научно-технических журналов, в том числе более 2000 журналов в открытом доступе.

Для пользования данным ресурсом студенты регистрируются на данном портале, указав полное название Института в поле "организации". Доступ осуществляется с компьютеров ИМЭС.

#### *Написанию рефератов:*

Реферат (от lat. «докладывать», «сообщать») представляет собой письменный доклад на определенную тему, включающий обзор соответствующих литературных и других источников, а также собственные выводы по основным вопросам данной темы. Реферат является первой ступенью на пути освоения навыков проведения научно-исследовательской работы.

Процесс написания реферата включает:

- выбор темы;
- составление плана;
- подбор источников и их изучение;
- написание текста работы и ее оформление.

Тему реферата студент выбирает самостоятельно, опираясь на предлагаемую тематику. В работе на основе тщательного анализа и обобщения научного материала сопоставляются различные взгляды авторов и определяется собственная позиция студента с изложением соответствующих аргументов.

Работу над рефератом следует начинать с общего ознакомления с темой (прочтение соответствующего раздела учебника, учебного пособия и других источников). Однако перечень источников не должен связывать инициативу студента. Он может использовать произведения подобранные самостоятельно. Особенно внимательно необходимо следить за новой литературой по избранной проблематике, в том числе за журнальными статьями. Кроме того, не лишним будет ознакомиться с рефератами предшественников по аналогичной или похожей теме, где можно почерпнуть некоторые идеи (при этом обязательно сделать сноску в тексте работы), а также принять во внимание правила оформления реферата. В процессе изучения литературы рекомендуется делать выписки, постепенно группируя и накапливая теоретический и практический материал. План реферата должен быть составлен таким образом, чтобы он раскрывал тему работы.

Структурными элементами реферата являются: титульный лист, содержание, введение, основная часть, заключение, список литературы, приложения.

Во «введении» необходимо рассмотреть актуальность темы с точки зрения современной науки, нынешнего состояния общества и культуры. Следует указать место обозначенной проблемы среди других, как частных, так и более общих, а также избранное Вами направление ее рассмотрения.

Введение оканчивается формулированием цели и задач исследования. Цель реферата может заключаться в том, чтобы обобщить или сравнить различные подходы к рассмотрению проблемы, выявить наименее или наиболее изученные ее стороны, показать основной смысл исследовательского направления, наметить пути его дальнейшего развития. Задачи

---

<sup>2</sup> Логин и пароль можно получить также в деканате факультета мировой экономики и международной торговли.

(их может быть несколько) отражают более детальное рассмотрение цели. В качестве задач могут выступать: анализ литературы по избранной теме, сравнение различных подходов к решению проблемы, исторический обзор, описание основных понятий исследования и т.д.

«Основная часть» посвящена самому исследованию. В ней, в соответствии с поставленными задачами, раскрывается тема работы. Здесь нужно проследить пути решения поставленной проблемы. Это делается с помощью цитирования и пересказа текста используемых вами литературных источников. Собственные слова, как правило, здесь нужны для смысловых связей и для высказывания своего отношения к позиции автора.

При подготовке реферата важно научиться выделять главное в текстах первоисточников, с которыми Вы работаете. Прежде всего, надо «понять» название монографии или статьи, потому что именно в нем, как правило, концентрируется основная идея автора. Затем посмотреть оглавление и предметный указатель (чтобы понять, есть ли в книге то, что вам нужно). Потом следует найти те части текста, которые содержат ключевые положения изучаемой научной проблемы, причем изложить не только выводы авторов, но и те исследования, которые к ним привели.

Для написания основной части требуется особенно тщательно выделять из прочитанных научных текстов главные положения, относящиеся к проблеме, а затем кратко, логично и литературно грамотно их излагать. С этой целью полезно идти от общего к частному: название и ключевые понятия теории, ее автор, когда была предложена и почему, к каким результатам привела, кем и как критиковалась, кто дополнял и развивал ее, каково современное состояние проблемы, мнение автора по этой проблеме.

Основная часть может представлять собой цельный текст, а может состоять из нескольких параграфов, начинающихся пронумерованным подзаголовками. Для иллюстрации основного содержания можно использовать рисунки, схемы, графики, таблицы, диаграммы и прочие наглядные материалы.

Выводы завершают основную часть. В них кратко излагаются основные результаты работы по пунктам, соответствующим задачам исследования и отражается мнение автора о результатах сравнения и/или обобщения точек зрения различных ученых. В выводах должно быть показано, что цель исследования достигнута.

«Заключение» представляет собой общий итог работы с кратким перечислением выполненных автором этапов исследования. Здесь же можно отметить пути дальнейшего исследования, возможности практического применения полученных результатов и т.д. Изложение материала должно быть кратким, точным, последовательным. Необходимо избегать непривычных или двусмысленных понятий и категорий, сложных грамматических оборотов. Термины, отдельные слова и словосочетания допускается заменять принятыми текстовыми сокращениями, смысл которых ясен из контекста. Рекомендуется включать в реферат схемы и таблицы, если они помогают раскрыть основное содержание проблемы и сокращают объем работы.

**Оформление реферата** обычно содержит  $18 \pm 3$  страниц печатного текста. Количество страниц зависит от объективной сложности раскрытия темы и доступности литературных источников.

Первый лист реферата – титульный (на титульном листе номер страницы не ставится, хотя и учитывается).

Список литературы не должен ограничиваться только учебниками и не может быть менее 5 источников. Список литературы должен содержать названия источников, фамилии и инициалы их авторов, издательство, место и год опубликования, а также общее количество страниц. Библиография выстраивается в алфавитном порядке.

В процессе работы необходимо делать ссылки на работы ученых, мысли которых использованы в работе, и по мере надобности оформлять сноски.

Наименование	Формат
Формат бумаги	A4
Шрифт	Times New Roman, размер (кегель) 14

Междустрочный интервал	1,5
Поля: слева/справа/сверху/снизу	3/1,5/2/2
Сноски (шрифт)	Times New Roman, размер 10
Номер страницы	1,2,3 .... n

***Критерии оценки реферата:***

- умение сформулировать цель работы;
- умение подобрать литературу по теме;
- полнота и логичность раскрытия темы;
- самостоятельность мышления;
- стилистическая грамотность изложения;
- корректность выводов;
- правильность оформления работы.

В случае если работа не будет соответствовать предъявляемым к ней требованиям, она будет возвращена автору на доработку.

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

Для осуществления образовательного процесса по дисциплине используются учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Перечень материально-технического обеспечения учебных аудиторий:

- Специализированная мебель для преподавателя и обучающихся;
- Ноутбук с выходом в сеть «Интернет», доступом в электронную информационно-образовательную среду Института;
- Демонстрационное оборудование - мультимедийный проектор, экран;
- Доска учебная.

Для самостоятельной работы студентов используются помещения, оснащённые компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института.

Обсуждена и рекомендована на заседании кафедры  
менеджмента  
Протокол № 4 от 13 февраля 2020 г.