

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Забайкальский государственный университет»
(ФГБОУ ВО «ЗабГУ»)
Факультет экономики и управления
Кафедра управление персоналом

УТВЕРЖДАЮ:
Зав кафедрой _____ И.Р. Казарян
« ___ » _____ 2020 г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
для проведения текущей и промежуточной аттестации

по учебной дисциплине

«Организационная культура»

для направления подготовки 38.03.03 **Управления персоналом**

профили подготовки: «Документационное обеспечение и учет персонала»
«Рекрутмент»
«Управление профессиональным развитием персонала»

Рассмотрено на заседании кафедры УП

протокол от «31»08 2020 г. № 1

Чита 2020

Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Семестр \ Наименование дисциплины	1	2	3	4	5	6	7	8
ОПК-5 знание корпоративных коммуникационных каналов и средств передачи информации, владение навыками информационного обеспечения процессов внутренних коммуникаций								
БЗ.В.ДВ.3.2 Социология трудового коллектива				+				
Б 1.Б1 Методы социологических исследований в управлении персоналом						+		
Б1.В.ОД.16 Производственная практика						+		
БЗ.В.ДВ.8.2 Организационная культура							+	
Этапы формирования компетенций				1		2	3	
ПК-32 владеть навыками диагностики организационной культуры и уметь применять их на практике								
Учебная практика				+				
Б 1.Б19 Организационная культура							+	
Этапы формирования компетенций				1			2	

2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Контроль качества освоения дисциплины включает в себя текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию. Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся проводятся в целях установления соответствия достижений обучающихся поэтапным требованиям образовательной программы к результатам обучения и формирования компетенций.

2.1 Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования (промежуточная аттестация)

Компетенции	Показатели	Критерии в соответствии с уровнем освоения ОП			Оценочное средство
		пороговый (удовлетворительно) 55-69 баллов	стандартный (хорошо) 70-84 балла	эталонный (отлично) 85-100 баллов	

ОПК-5	Знать	знает содержание основных корпоративных коммуникационных каналов и средства передачи информации; знает понятийный аппарат в области организационной культуры; знает структурные компоненты, функции, свойства и закономерности развития организационной культуры;	знает содержания основных разделов основных видов коммуникаций, а также средств, каналов и уровней коммуникационного процесса	четко и системно знает содержания основ регулирования взаимодействия сотрудников (и организации в целом) как во внешней, так и во внутренней организационной среде	Доклады, словарный диктант,
	Уметь	частично умеет раскрыть содержание причин неэффективности коммуникаций и обратной связи; содержание корпоративного стандарта коммуникаций	рассматривать корпоративные коммуникации как стратегическую базу всех коммуникационных процессов компании; свободно ориентироваться в основных компонентах организационной культуры; использовать принципы и методы формирования и поддержания организационной культуры	умеет на практике использовать навыки информационного обеспечения процессов внутренних коммуникаций; умеет развивать и укреплять коммуникации разных типов культур; умеет анализировать особенности организационной культуры;	Решение кейсов, ситуационных задач
	Владеть	частично владеет навыками практического применения методов ведения деловой коммуникации; навыками	владеет навыками выявления целевых аудиторий, участвующих в корпоративных коммуникациях; исследования совместимости людей в группе, коллективе	владеет навыками информационного обеспечения процессов внутренних коммуникаций - навыками организации и координации взаимодействия между людьми; - навыками контроля и оценки эффективности деятельности других.	Творческое задание

ПК-18	Знать	знает о предмете дисциплины «Организационная культура»; о миссии, базовых целях, ценностях, кодексе поведения; о роли руководителя в формировании организационной культуры;	знает основания для дифференциации разных типов организационной культуры; 2) основные методы диагностики организационной культуры и приверженности организации;	знает основные этапы формирования организационной культуры и специфики каждого этапа; методы диагностики существующей и желательной организационной культуры: анализ документов, наблюдение, опросы, тестирование, моделирование	Контрольная работа, устный опрос
	Уметь	успешно ориентироваться в различных основаниях и параметрах анализа организационной культуры и приверженности организации	осуществлять подбор средств диагностики организационной культуры и приверженности сотрудников в зависимости от целей проводимого обследования; 2) обосновать необходимость применения и выбор конкретных средств развития, поддержания и изменения организационной культуры;	анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять её ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию и её персонал; 2) разрабатывать управленческие решения, направленные на улучшение организационной культуры и морально-психологического климата в организации реализовывать освоенные в рамках курса обучения прикладные средства диагностики, поддержания и изменения организационной культуры	Решение задач, кейсов, составление портфолио
		Частично владеет навыками диагностики организационной культуры		владеет навыками использования методов диагностики организационной культуры; владеет навыками разработки миссии, желательных ценностей и кодекса поведения персонала.	

2.2. Критерии и шкалы оценивания результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости

Текущий контроль предназначен для проверки хода и качества формирования компетенций, стимулирования учебной работы обучаемых и совершенствования методики освоения новых знаний. Он обеспечивается проведением семинаров, оцениванием контрольных заданий, проверкой конспектов лекций, выполнением индивидуальных и творческих заданий, периодическим опросом обучающихся на занятиях. Контролируемые разделы (темы) дисциплины, компетенции и оценочные средства представлены в таблице.

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины*	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
	Менеджмент и организационная культура. Уровни организационной культуры	ОПК-5	Собеседование ПЗ 1 Приложение 1
	Структура организационной культуры. Функции. Факторы, влияющие на организационную культуру		Собеседование с использованием проблемного метода обучения (рабочая тетрадь) ПЗ 2
	Формирование и поддержание организационной культуры	ОПК-5	Собеседование ПЗ 3 Тестирование Приложение 2
	Типология организационных культур. Характеристика основных типов	ОПК-5 ПК-32	Собеседование ПЗ 4 Электронные презентации Приложение 3
	Диагностика организационной культуры. Изменения организационной культуры	ПК-32	Собеседование ПЗ 5 Творческое задание Приложение 4 Составление портфолио методик для микроисследований ОК Приложение 5
	Культура и субкультуры в организации	ОПК-5	Собеседование ПЗ 6
	Взаимосвязь власти и культуры в организации	ПК-32	ПЗ 7 Выполнение кейсов Приложение 6
	Организационная культура и мотивация. Организационная культура и стратегия организации	ПК 32	Собеседование на основе домашней работы с электронными образовательными ресурсами ПЗ 8
	Организационная культура и организационная эффективность		ПЗ 9 Контрольная работа Приложение 7

Методика оценки собеседования

Критерии оценки:

- **оценка «отлично»** выставляется обучающемуся, если для подготовки индивидуального задания использован лекционный материал, привлечена и проанализирована литература и электронные источники информации по изучаемому вопросу, ответ осуществляется на основании презентации, выполнено индивидуальное задание;
- **оценка «хорошо»** если для подготовки индивидуального задания использован лекционный материал, привлечена и проанализирована литература и электронные источники информации по изучаемому вопросу, ответ осуществляется на основании структурно-логической схемы, выполнено индивидуальное задание;
- **оценка «удовлетворительно»** если студент готов только по материалам лекции, рекомендованной к семинару литературе, выполнено индивидуальное задание;
- **оценка «неудовлетворительно»** если студент не готов к занятию.

Методика оценки теста по теме: Формирование и поддержание организационной культуры

Критерии оценки:

- 10-11 правильных ответов – «5» (отлично);
- 8-9 правильных ответов – «4» (хорошо);
- 6-7 правильных ответов – «3» (удовлетворительно);
- менее 6 правильных ответов – «2» (неудовлетворительно).

Методика оценки презентации по теме: Типология организационных культур.

Характеристика основных типов

Критерии оценки презентации

5	4	3	2
Работа полностью завершена	Почти полностью сделаны наиболее важные компоненты работы	Не все важнейшие компоненты работы выполнены	Работа сделана фрагментарно и с помощью преподавателя
Работа демонстрирует глубокое понимание описываемых процессов	Работа демонстрирует понимание основных моментов, хотя некоторые детали не уточняются	Работа демонстрирует понимание, но неполное	Работа демонстрирует минимальное понимание
Даны интересные дискуссионные материалы. Грамотно используется научная лексика	Имеются некоторые материалы дискуссионного характера. Научная лексика используется, но иногда не корректно.	Дискуссионные материалы есть в наличии, но не способствуют пониманию проблемы. Научная терминология или используется мало или используется некорректно.	Минимум дискуссионных материалов. Минимум научных терминов

Студент предлагает 2-3 методики оценки, диагностики ОК (обобщения, приложения, аналогии)	Студент предлагает 1 методику оценки ОК	Студент не предлагает методик оценки ОК	Интерпретация ограничена или беспочвенна
Имеются постоянные элементы дизайна. Дизайн подчеркивает содержание.	Имеются постоянные элементы дизайна. Дизайн соответствует содержанию.	Нет постоянных элементов дизайна. Дизайн может и не соответствовать содержанию.	Элементы дизайна мешают содержанию, накладываясь на него.
Все параметры шрифта хорошо подобраны (текст хорошо читается)	Параметры шрифта подобраны. Шрифт читаем.	Параметры шрифта недостаточно хорошо подобраны, могут мешать восприятию	Параметры не подобраны. Делают текст трудночитаемым
Нет ошибок	Минимальное количество ошибок	Есть ошибки, мешающие восприятию	Много ошибок, делающих материал трудночитаемым

Методика оценки творческого задания по теме: Диагностика организационной культуры. Изменения организационной культуры

Критерии оценки:

- 8 правильно выполненных заданий – «5» (отлично);
- 5-8 правильно выполненных заданий – «4» (хорошо);
- 3-4 правильно выполненных заданий – «3» (удовлетворительно);
- менее 2 правильно выполненных заданий – «2» (неудовлетворительно).

Методика оценки портфолио по теме: Диагностика организационной культуры. Изменения организационной культуры

Критерии оценки:

Оценка	Критерии
Оценка 5 (Отлично)	в портфолио представлено 6-7 методик, с примерами их проведения, обработкой, анализом полученных данных, даны ответы на все вопросы, результаты представлены на электронном и бумажном носителях, сделаны логические выводы;
Оценка 4 (Хорошо)	в портфолио представлено 4-5 методик, с примерами их проведения, обработкой, анализом полученных данных, даны ответы на все вопросы, результаты представлены на электронном и бумажном носителях, сделаны нечеткие выводы;
Оценка 3 (Удовлетворительно)	в портфолио представлено 2-3 методики, 2 из которых, с примерами их проведения, обработкой, анализом полученных данных, даны ответы не на все вопросы, результаты представлены на электронном и бумажном носителях, нет выводов;
Оценка 2 (Неудовлетворительно)	портфолио представлено 1 методикой, или отсутствует

Методика оценки кейса по теме:

Оценка	Критерии оценивания
Оценка 5 (Отлично)	изложение материала логично, грамотно, без ошибок; свободное владение профессиональной терминологией; умение высказывать и обосновать свои суждения; студент дает четкий, полный, правильный ответ на теоретические вопросы; студент организует связь теории с практикой.
Оценка 4 (Хорошо)	студент грамотно излагает материал; ориентируется в материале, владеет профессиональной терминологией, осознанно применяет теоретические знания для решения кейса, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности; ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный.
Оценка 3 (Удовлетворительно)	студент излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для решения кейса, не может доказательно обосновать свои суждения; обнаруживается недостаточно глубокое понимание изученного материала.
Оценка 2 (Неудовлетворительно)	отсутствуют необходимые теоретические знания; допущены ошибки в определении понятий, искажен их смысл, не решен кейс; в ответе студента проявляется незнание основного материала учебной программы, допускаются грубые ошибки в изложении, не может применять знания для решения кейса.

Методика оценки контрольной работы по теме:

Оценка 5 ставится, если даны полные ответы на теоретические вопросы, третий вопрос рассмотрен на примере конкретной организации.

Оценка 4 – раскрыты теоретические вопросы, но есть ошибки и неточности, третий вопрос рассмотрен на примере конкретной организации.

Оценка 3 – даны ответы на все вопросы, но неточно и с ошибками, третий вопрос не проанализирован на примере конкретной организации.

Оценка 2 – ответ только на два вопроса, с ошибками, неточностями.

2.3. Критерии и шкалы оценивания результатов обучения при проведении промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация предназначена для определения уровня освоения всего объема учебной дисциплины. Для оценивания результатов обучения при проведении промежуточной аттестации используется 4-балльная шкала.

Промежуточная аттестация предназначена для определения уровня освоения всего объема учебной дисциплины. Для оценивания результатов обучения при проведении промежуточной аттестации используется четырехбалльная шкала: «Отлично», «Хорошо», «Удовлетворительно», «Неудовлетворительно».

Шкала оценивания	Критерии	Уровень освоения компетенций
Отлично	наличие глубоких и исчерпывающих знаний в объеме пройденного программного материала, правильные и уверенные действия по применению полученных знаний на практике, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, знание дополнительно рекомендованной литературы	Эталонный

Хорошо	наличие твердых и достаточно полных знаний программного материала, незначительные ошибки при освещении заданных вопросов, правильные действия по применению знаний на практике, четкое изложение материала	Стандартный
Удовлетворительно	наличие твердых знаний пройденного материала, изложение ответов с ошибками, уверенно исправляемыми после дополнительных вопросов, необходимость наводящих вопросов, правильные действия по применению знаний на практике	Пороговый
Неудовлетворительно	наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы.	Компетенции не сформированы

3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

3.1. Оценочные средства текущего контроля успеваемости

ТЕМА: Менеджмент и организационная культура. Уровни организационной культуры
Собеседование 1

1. Основные элементы организационной культуры.
 2. Уровни организационной культуры.
 3. Грани организационной культуры.
 4. Особенности организационной культуры в организациях различных сфер деятельности.
- Практическое индивидуальное задание: Выберите из перечня одну из организаций и сформулируйте ваше представление о ее миссии и основных ценностях.

Грузоперевозки «Гузовикофф»
Косметическая клиника «Азия-СПА»
Школа раннего развития «Успех»
Ресторан домашней кухни «Едим дома»
Организация, где проходили практику
Миссия _____

Ценности _____

Приведите примеры компаний с ярко выраженными и узнаваемыми проявлениями организационной культуры (логотип, слоган, рекламная компания, товар или услуга и др.). Какие из них являются удачными, а какие — нет? Обоснуйте ответ.

Тест

ТЕМА: Формирование и поддержание организационной культуры

1. Заполните таблицу.

Подход к пониманию	Характеристика	Представители
--------------------	----------------	---------------

организационной культуры		
Аксиологический		
Антропологический		

Какой из данных подходов, на ваш взгляд, больше подходит для изучения организационной культуры? Обоснуйте ответ.

2. Заполните таблицу

Тип определения организационной культуры	Характеристика	Пример
Описательные		
Исторические		
Нормативные		
Психологические		
Структурные		
Генетические		

Какое из определений культуры, на ваш взгляд, является самым удачным? Обоснуйте ответ.

3. Заполните таблицу

Функции организационной культуры	Содержание функций
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	

4. Изобразите метафорически организационную культуру, отразив ее основные свойства. Объясните свой рисунок.

5. Выберите правильный вариант

1. Понятие культуры имеет:

- а) более 33 определений;
- б) около 100 определений;
- в) более 500 определений.

2. Слово «culture» изначально имело смысл:

- а) воспитывать, обучать людей;
- б) прививать, внедрять знания;
- в) облагораживать, возделывать землю.

3. Понятие культуры подразумевает:

- а) те явления, свойства, элементы человеческой жизни, которые свойственны человеку как части природы;
- б) те явления, свойства, элементы человеческой жизни, которые отличают человека от природы;
- в) все вышеупомянутые явления, свойства, элементы человеческой жизни.

4. Миссия дает компании:

- а) долговременную цель;
- б) систему ценностей;

- в) финансовую независимость;
 - г) идеологию бизнеса;
 - д) благоприятный социально-психологический климат.
5. Миссия организации:
- а) предназначение компании, утверждение о смысле ее существования;
 - б) деловое кредо организации;
 - в) приоритетные цели.
6. Ядро организационной культуры:
- а) цели;
 - б) ценности;
 - в) верования и убеждения.
7. Ценности организационной культуры:
- а) этическими;
 - б) коммуникативными;
 - в) эстетическими;
 - г) социально-экономическими;
 - д) политическими.
8. Функция организационной культуры, которая являет собой барьер для нежелательных тенденций и отрицательных явлений внешней среды, нейтрализует негативное воздействие внешних факторов:
- а) инновационная;
 - б) охранная;
 - в) стабилизирующая;
 - г) нормативно-регулирующая.
9. Свойство, благодаря которому, организационная культура не является «вещью в себе», а постоянно пересматривает и совершенствует свои параметры:
- а) динамичность;
 - б) относительность;
 - в) адаптивность.
10. Доминирующая культура организации выражает:
- а) ценности руководства;
 - б) ценности неформальных лидеров;
 - в) ценности большинства.
11. Перечислите и охарактеризуйте свойства ОК
12. Содержание соотнесите с функциями организационной культуры (соедините стрелками)

Функция	Содержание
1. Нормативно-регулирующая	а) Это внешняя функция, помогающая организации выжить в условиях конкурентной борьбы. Основу ее составляет система целей, ориентированная на потребности клиентов, готовность к риску. Результатом ее является создание позитивного имиджа организации и завоевание высокого авторитета, как у поставщиков, так и у потребителей
2. Познавательная	б) Эта функция ведет к идентификации работниками себя с организацией, задает регулирующие нормы поведения работников, делая это поведение предсказуемым и управляемым. Именно благодаря развитию этой функции

	рождается такое отношение к работе, которое приводит не просто к удовлетворенности трудом, а к приверженности к организации в целом
3. Инновационная	в) позволяет реализовать работнику в рамках оргкультуры такие личностные мотивы, как любознательность, определить свое место в коллективе, познать свои сильные и слабые стороны. членом единого коллектива и определить свою ответственность перед ним.

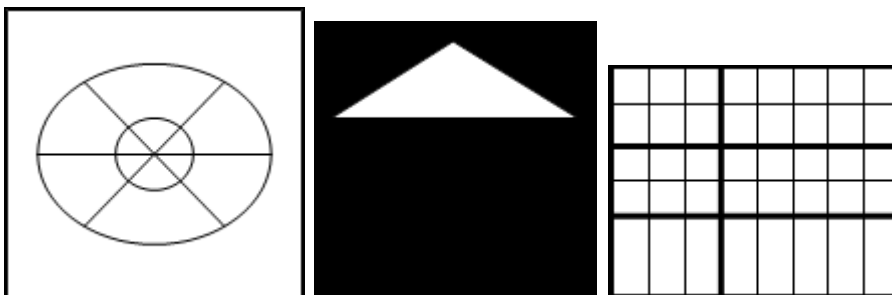
Презентация

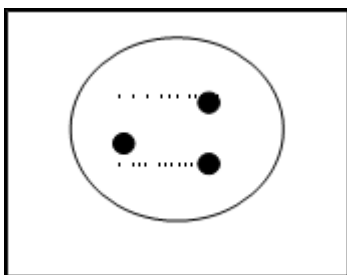
1. Классификация организационных культур. Основные подходы к классификации
2. Типология организационной культуры Дила и Кеннеди
3. Типология организационной культуры Ф. Тромпенаарса
4. Типология организационной культуры Г. Хофштеде
5. Типология организационной культуры М. Бурке
6. Типология организационной культуры Р.Акоффа.
7. Типология культур С. Медок и Д. Паркин по признаку свойственного им взаимоотношения полов джентльменский клуб, казарма, спортивная раздевалка, «Слепота» к фактору пола, лжеподдержка, смысленные мачо.
8. Типология организационной культуры У. Оучи
9. Типология организационной культуры Т. Питерса и Р. Уотермена
10. Типология организационной культуры Р. Блейка и Д. Мутона
11. Типология организационной культуры Д. Сонненфельда
12. Типология организационной культуры Ч. Хенди
13. Типология организационной культуры Д. Денисона

Творческое задание

ТЕМА: Диагностика организационной культуры

1. Составьте схему, отражающую классификацию типологий организационных культур по следующим признакам: с точки зрения организационных смыслов; сопоставления ценности в организационной деятельности знаний и интуиции; различий в нормах организационного целесообразного поведения; ориентиров организационной деятельности; в связи с подтверждением или неподтверждением культурных установок реалиями жизни; по отношению к знаниям.
2. Соотнесите типы культуры по Ч. Хенди а) с рисунками; б) с греческими богами.





3. Какой из типов организационной культуры наиболее сложен для управления? Почему?

4. Выберите один из типов организационной культуры. Придумайте организацию с таким типом культуры, запишите название. Опишите структуру, основную деятельность и основные составляющие организационной культуры данной организации.

5. Сопоставьте стадии развития организации с типом организационной культуры, присущим каждой стадии.

Спад	
Развитие	
Рост	
Зарождение	

6. Заполните таблицу

Тип культуры	Сфера деятельности
Культура власти	
Культура роли	
Культура задачи	

7. Заполните таблицу

Тип культуры	Достоинства	Недостатки
Клановая		
Адхократическая		
Иерархическая		
Рыночная		

8. Выберите один из типов организационной культуры, смоделируйте организацию по данному типу. Заполните таблицу.

Название организации	
Вид деятельности	
Миссия	
Название организации	

Портфолио методик оценки организационной культуры

ТЕМА: Диагностика организационной культуры

Студент должен предоставить папку с набором методик оценки, диагностики организационных культур

Кейсы

ТЕМА: Организационная культура и мотивация. Организационная культура и стратегия организации

1. Кейс «Организационная культура компании LEVI STRAUSS»

Цели.

1. Оценить влияние организационной культуры на производительность, дисциплину, текучесть кадров и удовлетворенность работой.
2. Проанализировать возможность управления организационной культурой в интересах развития организации.

Ситуация.

Levi Strauss — крупнейший в мире производитель джинсовой одежды, объемы продаж которой исчисляются миллиардами долларов. Однако в начале 90-х гг. в адрес компании стали поступать упреки, что она медленно обновляет свою продукцию, уступая своим конкурентам — *Haggar Apparel* и *Farah Manufacturing*. Появились также критические замечания в адрес организационной культуры *Levi Strauss*. В то время компания проводила в жизнь идею ее президента *R. Haas*, убежденного, что компания уже доказала свою возможность занимать лидирующее положение по производству джинсовой одежды. Теперь ее задача — создать высоко моральную культуру, поддерживать этику взаимоотношений, тем самым, превратив *Levi Strauss* в образец высокого качества трудовой жизни. Идеи *Haas* сводились к следующему:

- открытость: менеджеры должны проявлять интерес к работникам, отмечать их успехи, подчеркивать их вклад в достижение результатов работы компании;
- независимость: на всех уровнях управления организацией приветствуются независимые суждения, конструктивная критика;
- этика: менеджеры должны четко и открыто формулировать свои требования, подавать примеры этики бизнеса и взаимоотношений внутри и за пределами компании;
- делегирование: менеджеры должны делегировать полномочия более низким уровням управления, тем, кто непосредственно производит продукцию и контактирует с покупателями и клиентами;
- внешние связи: *Levi Strauss* откажется от сотрудничества с партнерами, действия которых противоречат стандартам этики компании;
- оценка персонала: до 30% премий приходится на работников, соблюдающих этические стандарты. Работник, который добился высоких производственных результатов, но не достаточно хорошо проявил себя с точки зрения этических норм и стандартов компании, может не получить премию.

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

Вопросы.

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

2. Кейс «Новый сотрудник в компании «Спейс»

Цель.

Научиться анализировать источники и проявления организационной культуры.

Ситуация.

Американская компания «Спейс» является крупной прибыльной фирмой, работающей в области высоких технологий. Она занимается разработкой и производством электронной продукции в основном для космической отрасли и специализированных промышленных производств. Результаты исследований «Спейса» имеют важное значение для обеспечения национальной безопасности, а производственный научный потенциал фирмы оценивается очень высоко.

Президент компании Джон Доуд в свое время был преподавателем в одном из крупных государственных университетов на кафедре электроники. После прихода в «Спейс» он быстро сделал карьеру и стал президентом фирмы. Доуд — упрямый, высокомерный руководитель, всегда нацеленный на результат. Его правила игры заключаются в том, чтобы давать сотрудникам сложные задания и поощрять самых умных и исполнительных. Если кто-то совершает промах, его тут же вызывают к президенту «на ковер». Когда Доуд уверен, что кто-либо не выполняет свою работу, он может сказать об этом прямо в лицо.

Основные подразделения компании «Спейс» — производственный отдел и отдел НИОКР, являющийся гордостью Доуда. Большинство работающих на фирме — это высококвалифицированные физики. Президент убежден, что его компания будет процветать ровно столько, сколько под ее крышей имеется такой штат специалистов. И действительно, «Спейс» развивается, а для сотрудников, проявивших себя с лучшей стороны, всегда имеется возможность повышения. Вдобавок, условия работы ведущих специалистов великолепные: в их распоряжении лучшие лаборатории, их офисы удобно расположены и красиво обставлены.

В конце 80-х годов компания получила правительственный заказ на разработку специализированных компьютеров. В результате многие сотрудники компании, в том числе и президент, остановились на мысли о портативном компьютере. Доуд поставил перед исследовательской группой задачу разработки самих ноутбуков и их математического обеспечения. Он и его подчиненные составили очень смелый график разработки компьютера и его вывода на рынок.

В это же время Доуд принял ряд кадровых решений. В частности он назначил вице-президентом по маркетингу новую сотрудницу Сар Кэннингэм, которую переманил из крупной сбытовой компании, расположенной в Калифорнии. Там она занимала пост ведущего менеджера в отделе по сбыту комплектующих изделий и со своей работой справлялась успешно. Саре было 35 лет, она жила одна.

Сара набрала в свой отдел новых сотрудников — маркетологов очень высокой квалификации, и разработка кампании по сбыту ноутбуков началась. Однако вскоре отдел маркетинга столкнулся с рядом проблем. Первым, что вызывало недоумение, были сами помещения отдела и его местоположение. Офисы отдела маркетинга находились в пяти километрах от основных офисов компании, и хотя были опрятными и обставленными по последнему слову техники, но все равно меньше, чем у других сотрудников такого же уровня. К тому же Саре не удавалось заставить Доуда прислушаться к проблемам маркетинга: все руководство компании было с головой погружено в техническую сторону вопроса разработки нового продукта. Саре приходилось получать одобрение своих программ у исполнительной группы, в которую входили лишь инженеры. Все сложнее становилось получать затребованную информацию. Вскоре сроки реализации проекта стали расходиться с запланированными. Лучший инженер, прикрепленный к проекту Сары, был переведен на новый госзаказ. По компании поползли слухи, что проектная группа столкнулась с некоторыми трудностями, и что проект скоро закроют.

Джон Доуд собрал руководителей, ответственных за проект. Он был практически взбешен достигнутыми результатами и сказал: «Я не знаю, почему вы не можете заставить эту штуку работать. В вашем распоряжении лучшие умы нации. Я потратил уйму средств

на проект. Если он провалится — это будет ваша вина. И каждого я заставлю персонально за это ответить».

Сара обеспокоилась. Ей казалось, что критика несправедлива. Она спросила Доуда: «Вам не кажется, что ваше решение немного грубовато? В конце концов, у нас действительно есть некоторые технические затруднения, а наш лучший специалист переведен на другой проект». Доуд глянул на нее свирепо и сказал: «Сара, я не знаю, какого черта ты делала в магазине, где ты работала. Здесь мы работаем с железом, а не с тряпками. Мы работаем на результат. Это все, чего я хочу. Если ты не можешь добиться результатов, то можешь поискать себе другую работу». Потом он повернулся и вышел из комнаты.

Сара не знала, что ей делать, но Джон Райе, правая рука Джима Харрисона, основателя компании, склонился к ней и сказал: «Не переживай. Старик в своем обычном репертуаре. Это всегда случается, когда что-то идет не по плану. Он скоро будет в порядке и ты тоже». Однако Сара не была в этом уверена.

Вопросы и задания

1. Опишите организационную культуру в компании «Спейс».
2. Каковы проявления организационной культуры на фирме?
3. Каковы основные источники культуры компании «Спейс»?

3. Кейс «Красный Октябрь» - российские традиции качества»

Цели.

1. Научиться характеризовать организационную культуру предприятия.
2. Оценить методы мотивации персонала.
3. Овладеть умением анализировать силу корпоративного духа работников организации.

Ситуация.

В 2001 г. одно из старейших российских кондитерских предприятий отметило свое 150-летие. Сегодня «Красный Октябрь» — это 20% производства всего российского шоколада, 10% — карамели, около 25% ириса и около 10% глазированных конфет. В самом центре Москвы на площади 6 гектаров располагаются цеха, оснащенные современным оборудованием, где выпускается более 60 тысяч тонн разнообразной кондитерской продукции.

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

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

Имя Эйнема в те годы звучало повсюду, фирма развивалась и процветала. Гейс приглашал на работу лучших кондитеров, обновлял оборудование, заботился о благополучии рабочих. Большинство кондитеров составляли выходцы из подмосковных деревень. Они жили в фабричном общежитии и питались в столовой. Администрация фабрики предоставляла работникам некоторые льготы: для детей-подмастерьев была открыта школа; за 25 лет безупречной службы выдавался серебряный именной знак и

назначала пенсия; была создана больничная касса, оказывавшая нуждающимся материальную помощь.

В годы Первой мировой войны фирма «Эйнем» занималась благотворительной деятельностью: делала денежные пожертвования, организовала лазарет для раненых солдат, отправляла на фронт вагоны с печеньем.

Продукция, которая и сегодня является визитной карточкой предприятия, производится на «Красном Октябре» с начала XX: шоколад «Золотой ярлык», конфеты «Трюфель» и «Мишка косолапый», ирис «Кис-кис», конфеты «Сливочная помадка с цукатом», «Сливочная тянучка».

После революции в 1918 г. фабрика была национализирована и переименована в «Государственную кондитерскую фабрику № 1 (бывш. Эйнем)». В 1922 г. она получила название «Красный Октябрь», которое носит до сих пор.

За 150 лет существования фабрика не раз оказывалась в кризисных ситуациях. В 1918 г. к моменту национализации фабрика имела лучшее оснащение в своей отрасли и обладала значительными запасами сырья, поэтому здесь сконцентрировалось все кондитерское производство страны. Большинство работников остались на своих местах. Рецептуру, которой владели старые мастера, удалось восстановить.

В годы Великой Отечественной войны около 500 работников «Красного Октября» ушли на фронт, но фабрика продолжала функционировать. Помимо обычных кондитерских изделий стали производиться пищевые концентраты для фронта, а также шоколад «Гвардейский», разработанный специально для летчиков. Выполнялись также военные заказы — пламегасители, сигнальные шашки, детали бензобаков, самолетов и пр.

В результате экономического кризиса 17 августа 1998 г. в России ОАО «Красный Октябрь» было вынуждено поднять цены на свою продукцию, и хотя покупательский спрос стал падать, ни московская кондитерская фабрика, ни дочерние предприятия не прекращали работу ни на один день. Даже ассортимент выпускаемой продукции остался прежним. Валютное сырье старались заменять отечественным, частично переходили на выпуск новой продукции. К концу 1998 г. объем производства увеличился, спрос на продукцию стабилизировался. «Красный Октябрь» вышел из трудной ситуации, полностью сохранив свой штат.

На «Красном Октябре» работает более десяти трудовых династий, в которых опыт передается из поколения в поколение. Предприятие заботится также о подготовке молодых кадров. На фабрике стабильно выплачивается заработная плата, а для акционеров пенсионного возраста создан внебюджетный пенсионный фонд. Финансируется содержание столовой с двухсменным горячим питанием, лечебно-оздоровительного центра и профилактория для сотрудников, а для их детей имеются детский сад-ясли и подмосковный лагерь. Фабрика оказывает своим работникам финансовую помощь на приобретение жилья, выдает беспроцентные ссуды.

На сегодняшний день в группу предприятий ОАО «Красный Октябрь» входит несколько подразделений: московская кондитерская фабрика «Красный Октябрь», производство № 1; фабрики с различной кондитерской специализацией в Рязани, Коломне, Егорьевске, Тамбове, Туле, Пензе, Йошкар-Оле, Биробиджане.

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

Марка «Красный Октябрь» — это российские традиции качества. Предприятие применяет только натуральные продукты и не использует искусственные добавки. Все сырье и готовая продукция соответствуют нормам ГОСТ. Проводится постоянный контроль качества на всех стадиях производства. Дегустационный Совет фабрики тестирует весь ассортимент продукции, постоянно внося замечания и предложения. Предприятие доверяет мнению и вкусу своих потребителей.

«Красный Октябрь» постоянно проводит дегустации своей продукции в фирменных магазинах, после которых участники заполняют анкеты. На фабрику приходит множество писем. Изучая и анализируя полученную информацию, фабрика имеет возможность учитывать пожелания потребителей.

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

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

За 150 лет своего существования «Красный Октябрь» получил множество почетных наград, дипломов, золотых и серебряных медалей, знаков отличия. Предмет особой гордости фабрики — Гран-при Всемирной выставки в Париже (1900), Гран-при Международной выставки в Брюсселе (1958), Гран-при в г. Нижний Новгород (2000), Диплом «100 лучших товаров России» (1998, 1999, 2000), Золотая медаль в г.Пловдив (1998, 2000), Золотая медаль «Полагра» в Польше (1999), «Народная марка России» (1998, 1999, 2000), «Товар года» (1999, 2000), Платиновый знак качества XXI в. (2000), Золотая медаль выставки «Российские продукты питания» (2001), Гран-при и четыре золотых медали выставки WORLD FOOD MOSCOW (2001) и др. Стратегической целью ОАО «Красный Октябрь» является устойчивое удержание 10%-ной доли российского рынка кондитерских изделий.

Вопросы и задания

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

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

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

4. Кейс «Заветная формула успеха»

Цели.

1. Закрепление знаний и умений по темам: «Основные теории личности», «Мотивация персонала», «Лидерство и власть», «Карьера в жизни человека», «Организационная культура».

2. Оценка роли способа подбора персонала в повышении эффективности деятельности предприятия.

Ситуация.

Валентин Серегин возглавляет успешно развивающуюся компанию «Промтех», которая занимает лидирующие позиции в области разработки новых промышленных технологий и технологий управления компанией. Он производит впечатление крепкого хозяина, знающего цену успеху, власти и большим денег. Его отличительные черты: харизматичность, некоторая жесткость и почти фанатичная одержимость идеями. Все это в конечном итоге определяет и достижения возглавляемой им компании.

Вот что рассказывает Валентин Серегин о себе и о компании «Промтех».

Себя он сам считает успешным бизнесменом, прошедшим многолетнюю школу борьбы и труда, стремящимся развиваться и двигаться дальше. С его точки зрения,

бизнесмен — это человек, который видит чуть дальше, чем большинство людей, в области экономики в целом и экономики предприятия, в частности. Это призвание, определяющее образ жизни. Бизнесмен должен обладать интеллектуальным и организационным потенциалом, осознавать этот потенциал, уметь сфокусироваться на своих особенностях, преимуществах и реализовать их, верить себе, ценить себя. Кроме того, по мнению Серегина, бизнесмену необходимо немного везения, скорее даже, отсутствие фатального невезения.

Достигнутый успех много значит для Валентина: он принес ему чувство самоуважения, уверенность в том, что он занимает свою нишу. Он едет на работу, потому что хочет работать. Он уверен в том, что человек должен заниматься тем, что доставляет ему удовлетворение. Главный приз победителю на бизнес-ринге — возможность самореализации. Для одного она выражается в значимости, для другого — в самоуважении, для третьего — в материальных ценностях, дипломах, наградах.

Когда у Валентина Серегина спросили, поддается ли ощущение самореализации измерению, он ответил:

«У каждого своя шкала ценностей. Кто-то считает, что карьера измеряется ступеньками служебной лестницы... В моей системе ценностей главное — удовлетворение от работы. Причем умение его получать не врожденное, а приобретенное. Не понимаю тех, кто не пытается корректировать себя, свое отношение к обществу, окружающему миру. Однозначный диагноз — потребители, глубоко несчастные люди, мешающие жить другим. Вот конкретный пример. Сыну моих знакомых сейчас 30 лет. Он успел поучиться в двух вузах. Сейчас он нигде не работает, так как якобы не может найти подходящее место и должность. То, что предлагают, ему не подходит: он весь такой мятущийся, никем не понятый, ищущий свое призвание среди якобы недалёковидных руководителей, не ценящих его иллюзорный высокий потенциал. Все это время его содержит жена и родители-пенсионеры. Сам же он считает себя человеком тонкой душевной организации. Я же полагаю, что он просто ничего не хочет и не может делать, что ему положено. Люди с тонкой душевной организацией в том смысле слова, который я в данном случае в него вкладываю, у нас не приживаются».

В «Промтехе» все сотрудники делятся на две категории. Первая — специалисты или руководители разного уровня, которые продают свой труд, а компания его покупает. К ним подход следующий. Есть требования, они должны их выполнять. В свою очередь, компания обязана оплачивать их труд в соответствии со сложившимися на рынке стандартами. Таких сотрудников в многотысячном коллективе «Промтехе» большинство. Но движущая сила развития компании — сравнительно небольшая группа людей, которых набирают совершенно по другому принципу.

Существует определенный список требований к претендентам на вакансии в данной группе. Человек должен быть яркой, сильной личностью, иметь хорошее образование, творческую жилку, но при этом — склонность к точным наукам. Кандидат должен обладать лидерскими качествами и иметь определенный опыт управления людьми: у бессменного старосты класса или курса больше шансов попасть в эту группу. Приветствуются золотые медали, дипломы с отличием.

Набирают в группы, как правило, молодых людей в возрасте от 22 до 24 лет. Руководство компании считает, что молодежь еще не успели научить работать плохо. Ребята хотят сделать карьеру, видят свое счастье в самореализации, мечтают достичь вершин успеха. Не возбраняется желать стать президентом транснациональной корпорации или величайшим в мире менеджером. Однако нужно иметь право на эти достижения.

Большое значение придается моральным принципам претендента. Руководитель компании глубоко убежден в том, что по-настоящему сильный человек не может быть подлым, он не изменяет своим внутренним правилам. Человеку необходимо иметь

стержень, свою философию. Причем его собственная философия должна соответствовать философии компании.

Чтобы стать в «Промтехе» «звездой», надо потрудиться. Прежде всего, 90% времени сотрудник обязан посвящать работе. Руководитель говорит своим подопечным: «У вас есть полдня в неделю — занимайтесь своей личной жизнью. Вы пришли в «Промтех», пользы от вас пока никакой нет, мы вам практически платим стипендию, мы вас учим, почему же вы думаете, что мы дадим вам возможность растранижировать наши деньги? Сегодня мы вас двигаем — будьте любезны свой ресурс времени максимально отдать работе». Выполняющий эти требования уже через два года достигает существенных результатов. Конечно, компанию волнует вопрос о лояльности сотрудников: готовить специалистов, которые через год-два покинут организацию, смысла нет. Нужны те, кто в силу своих личных качеств и амбиций заинтересован оставаться в «Промтехе» и пять, и десять лет. Это усиливает роль моральной составляющей отбора сотрудников: от своих сотрудников, будущих и настоящих, компания требует безоговорочной лояльности. Причем чем выше способности и больше амбиции, тем более высоким должен быть уровень лояльности.

В «Промтехе» существует четко отлаженная система отбора кадров. Наемных работников первой группы набирают через кадровые агентства и объявления. Основная проблема — отбор элиты. Каждые полгода в 10—15 регионах страны отбираются наиболее толковые ребята, их привозят в Москву, еще раз тестируют. В итоге принимают на работу 10—15 человек. В Москве отбор идет, в том числе, и по вузам. Существующая система отбора кадров подразумевает и некоторые издержки. Часто складывается следующая ситуация: компания теряет силы, время, деньги на обучение сотрудника, но на каком-то этапе понимает, что он не отвечает необходимым требованиям. Несмотря на тщательный отбор, процент потерь довольно велик. Почему это происходит?

После отбора будущие промышленные гении, попавшие в «Промтех», ринувшись на штурм премудростей, должны втянуться в ритм работы. Дальше у каждого из них только один путь — быть лучшим. Посредственности в компании не нужны. К сожалению, именно на этом этапе происходит максимальный отсев. Придя в «Промтех» с большими амбициями, многие понимают, что их самомнение было завышенным. Они видят вокруг людей, значительно превосходящих их по интеллектуальной, организационной подготовке, знаниям, умениям. Только сильный человек способен это выдержать. К тому же новичков специально нагружают по полной программе, из них пытаются выжать все возможное, чтобы понять, может ли человек расти дальше. Если нет — руководство делает все, чтобы он осознал свою несостоятельность. Увольнение по собственному желанию в этом случае становится логичным завершением быстротечной карьеры в «Промтехе». Это мощнейший удар по самооценке. Ощущать свою второсортность и одновременно видеть дальнейший рост компании — безумно сложно. Для поддержания душевного равновесия приходится искать виноватого. Чаще всего им оказываются «Промтех» и его руководство.

Валентин Серегин говорит: «Как человек я способен понять тех, кто, не удержавшись на нашем корабле, подпольно наводит справки о компании, рассказывает незнакомым людям гадости. Как бизнесмен я понимаю одно, у нас не благотворительное общество. Если ты достоин — ты должен работать. Если хочешь, но не можешь — мы будем тебе помогать, в разумных пределах. Но если ты и не можешь, и не хочешь — мы быстро оставим тебя не у дел. Мы никого не тянем к вершинам за уши. Еще на этапе отбора я информирую людей о предстоящем ненормированном рабочем дне на протяжении шести дней в неделю. Уважительными причинами для невыхода на работу считаются занятия спортом, необходимый минимум сна, повышение образовательного уровня, дети (не праздное времяпрепровождение с ними, а решение насущных проблем). Все остальное — нет. Например, жена, которая против перевода сотрудника из одного города в другой, — неуважительная причина. Это причина для увольнения. Опытные

сотрудники подняли бы на смех того, кто идет на поводу у жены. Ему посоветовали бы сменить вторую половину. Если с женой не можешь справиться, какой же ты руководитель? Есть и некоторые другие принципиальные требования — для тех, кто работает в элитной группе и уже вырос, вошел в команду. Никаких внутренних нестыковок, интриг, некомандной работы. Признается право на ошибку — не ошибается только тот, кто ничего не делает. Но любая непорядочность — повод для увольнения. Подход жестокий, но он оправдан».

Интересно, что подавляющее большинство директоров «Промтех» — выходцы из регионов. У изнеженных москвичей частенько имеется упомянутая «тонкая душевная организация». С другой стороны, в регионах хуже образование, чем в столичных вузах. В «Промтехе» ищут уникальное совпадение. Чаще всего оно обнаруживается в провинциальных ребятах, которые учатся в хорошем московском вузе.

Каковы ближайшие планы руководства компании?

В ближайшее время «Промтех» планирует превысить планку в миллиард долларов по объему ежегодно реализуемой продукции, стать лидерами еще двух-трех отраслей, в которых работает. Стратегическая цель — создание корпорации транснационального уровня. Есть и другие цели, но они остаются в рамках бизнес-плана и не разглашаются. Что же ожидает «Промтех» впереди, можно описать словами Валентина Серегина: «Поживем — увидим».

Вопросы и задания

1. Как можно охарактеризовать подход руководства «Промтех» к подбору сотрудников?

2. Как руководство «Промтех» мотивирует сотрудников? На удовлетворение какого уровня потребностей сотрудников, составляющих движущую силу компании, ориентируются руководители «Промтех»?

3. Каковы этапы развития карьеры специалиста в «Промтехе»?

4. Охарактеризуйте личность Валентина Серегина. К какому типу личности в соответствии с теорией Майерс — Бриггс он относится?

5. Оцените роль конфликта в развитии «Промтех».

6. Охарактеризуйте организационную культуру компании. Каковы источники ее организационной культуры?

6. Какова роль лидера в деятельности «Промтех»?

Варианты контрольных работ по всему курсу

Целью контрольной работы является проверка глубины усвоения материала студентами. Положительная оценка контрольной работы является основанием для допуска студента к экзамену по дисциплине.

Вариант 1

1. Структура организационной культуры.

2. Уровни организационной культуры.

3. Анализ организационной культуры собственного предприятия с точки зрения уровня ее развития

Вариант 2

Инструменты оценки организационной культуры.

Диагностика типов организационной культуры и определение их важнейших характеристик

Характеристика организационной культуры своего предприятия с точки зрения принадлежности ее к тому или иному типу организационной культуры.

Вариант 3

1. Принципы и методы формирования, развития и укрепления организационной культуры.

Этапы формирования организационной культуры.

Опишите методы, при помощи которых вы бы развивали и поддерживали организационную культуру своей организации. Обоснуйте свой выбор.

Вариант 4

Организационная культура как совокупность локальных субкультур.

Формальная и неформальная структуры организации.

Проанализируйте свою организацию с точки зрения наличия в ней контркультуры и ее влияния на развитие организации.

Вариант 5

Слабая и сильная организационная культура.

Роль лидера в создании сильной культуры.

Оцените вклад, который вносит руководитель в поддержание и развитие организационной культуры вашей организации

Вариант 6

Факторы, способствующие поддержанию организационной культуры.

Управление процессом организационных изменений и основные этапы изменения культуры организации.

Оцените на каком этапе формирования находится оргкультура вашей организации. Охарактеризуйте основные методы и приемы ее поддержания, которыми пользуются руководители вашей организации.

Вариант 7

1. Имидж компании. Понятие, виды и методы его формирования.

2. Роль основателей организации в формировании внешнего и внутреннего имиджа компании.

3. Проследите зависимость имиджа компании от имиджа действующего руководителя компании (на примере своей организации).

Вариант 8.

1. Организационная коммуникация как процесс и ее составляющие

2. Коммуникация как один структурных элементов организационной культуры. Требования, предъявляемые к эффективности коммуникаций в компании.

3. Охарактеризуйте систему коммуникаций своей организации. Оцените эффективность формальных коммуникационных потоков (как письменных, так и устных) в ней.

Вариант 9.

1. Организационная культура как метод коллективной мотивации.

2. Лояльность и приверженность персонала организации.

3. Опишите систему мотивации персонала в вашей организации. Оцените степень ее эффективности.

Вариант 10.

1. Закономерности и особенности развития важнейших элементов культуры российских организаций.

2. «Культурное поле» компании и его влияние на эффективность управления человеческими ресурсами в российских компаниях.

3. Проанализируйте черты «культурного поля» своей компании.

Темы курсовых работ

по дисциплине

Организационная культура

1. Национальные особенности организационной культуры.
2. Проблема формирования организационной культуры на совместных предприятиях.
3. Конфликты как следствие столкновения организационных культур.

4. Субкультуры в организации: причины формирования и проблемы согласования.
5. Организационная культура и имидж организации.
6. Фирменный стиль организации.
7. Формирование системы организационных ритуалов.
8. Особенности восприятия организационной культуры в современном российском и международном бизнесе.
9. Организационные ценности: проблема формирования и восприятия.
10. Этический кодекс организации и его роль в развитии организационной культуры.
11. Проблемы соотношения национальной, отраслевой и организационной культур.
12. Сравнение типологий корпоративных культур.
13. Организационные ценности: проблема формирования и восприятия персоналом.
14. Внутренний PR как инструмент формирования культуры организации.
15. Проявление культуры руководителя в моделях его трудового поведения.
16. Проблемы и методики оценки эффективности организационной культуры.
17. Конфликты как результат столкновения различных культур.
18. Коммуникативная компетентность руководителя как основа культуры управления.
19. Проблема существования контркультур в организации.
20. Особенности формирования организационной культуры предприятий в современных российских условиях.
21. Этапы формирования культуры организации: проблемы и пути решения.
22. Основные принципы проектирования и управления культурой организации.
23. Организационная культура как способ решения проблем внутренней интеграции организации.
24. Организационная культура внешней адаптации и выживания организации.
25. Организационная культура как фактор развития организации.
26. Организационная культура и лояльность персонала.
27. Отражение организационной культуры в компенсационной политике предприятия.
28. Роль службы персонала в формировании организационной культуры.
29. Организационная культура и методы разрешения внутриорганизационных конфликтов.
30. Диагностика организационной культуры и методы ее формирования.
31. Зарубежный опыт управления организационной культурой предприятия.
32. Управленческая культура как основа социального развития организации.
33. Взаимодействие организационной культуры и организации труда персонала.
34. Консалтинг в области организационной культуры.
35. Организационная культура как фактор эффективной деятельности предприятия.
36. Организационная культура и проблемы адаптации персонала.
37. Организационная культура и карьера персонала.
38. Особенности организационной культуры в зарубежных моделях управления
36. Эволюция организационной культуры на разных стадиях развития компании
37. Проблемы реализации исследований организационной культуры
38. Методы психологической диагностики организационной культуры и приверженности организации
39. Подходы к оценке эффективности сложившейся организационной культуры
40. Проблема развития организационной идентичности при адаптации новых сотрудников
41. Система обучения как инструмент управления культурой организации
42. Организационная культура как инструмент преодоления кризисных ситуаций в развитии компании
43. Практические технологии преобразования организационной культуры
44. Теоретические подходы к изучению приверженности персонала организаций

45. Факторы, определяющие формирования приверженности персонала культуре компании

Критерии оценки курсовой работы

Критерий	Содержание критерия
Оценка «отлично»	
Определение целей и задач исследования	Цели и задачи четко сформулированы, полностью соответствуют выбранной теме, отличаются новизной
Содержание работы выбранной теме	Содержание полностью раскрывает проблематику выбранной темы. Работа отвечает всем требованиям к оформлению и стилю изложения хода исследования и его результатов. В параграфе 2.1 дана характеристика конкретной организации, анализ количественного и качественного состава персонала. В параграфе 2.2 проведено исследование организационной культуры конкретной организации, предложены практические рекомендации
Структура работы	Структура работы четко выражена и детально обоснована. В структуре работы прослеживается логика изложения материала, раскрытие поставленной цели и решения обозначенных задач
Работа с информационными источниками	Выполненная работа дает пример отличного умения работать с нормативными источниками, с научной, учебной и монографической литературой, правильно выделять проблемы из контекста. Автор работы умеет проводить самостоятельный и творческий анализ информационных источников по теме исследования.
Проявление самостоятельности при раскрытии темы работы	При раскрытии темы работы отлично проявлены самостоятельность постановки цели и определения круга задач. Автор грамотно обосновывает выбор объекта и предмета исследования. Положения работы отличаются новизной и творческим подходом.
Стиль работы	Изложение полностью соответствует характеру выполнения работы. Материал излагается научным языком, автор работы грамотно оперирует терминологическим аппаратом, прослеживается четкая логика анализа проблемы и доказательства авторских положений
Оформление работы	Работа оформлена в соответствии с установленными требованиями. По всей работе имеются ссылки на первоисточники. Грамотно с учетом установленных требований составлена библиография.
Итоговые выводы	Все сделанные выводы полностью соответствуют содержанию проведенного исследования, свидетельствуют о самостоятельном характере выполненной работы, ее новизне и научной ценности.
Объем работы	Объем работы полностью соответствует установленным требованиям и достаточен для раскрытия темы исследования
Оценка «хорошо»	

Определение целей и задач исследования	Цели и задачи работы в целом определены и соответствуют выбранной теме
Содержание работы выбранной теме	Содержание соответствует целям и задачам выбранной темы исследования, отвечает большинству требований к форме и стилю изложения хода исследования и его результатов. В параграфе 2.1 дана характеристика конкретной организации, анализ количественного и качественного состава персонала. В параграфе 2.2 проведено исследование организационной культуры конкретной организации
Структура работы	Структура работы выражена и обоснована с части наиболее важных элементов
Работа с информационными источниками	Работа дает пример хорошего уровня умения работать с информационными источниками. Автор демонстрирует навыки правильного видения наиболее существенных проблем и умение давать им оценку
Проявление самостоятельности при раскрытии темы работы	При раскрытии существенных аспектов темы исследования проявлены самостоятельность и творческий подход. Некоторые положения работы отличаются новизной.
Стиль работы	Изложение в целом соответствует характеру выполненной работы. Автор правильно использует понятийный аппарат. Логика изложения позволяет провести правильный анализ материала
Оформление работы	Работа оформлена в соответствии с установленными требованиями. По всей работе имеются ссылки на первоисточники. Грамотно с учетом установленных требований составлена библиография
Итоговые выводы	Итоговые выводы соответствуют содержанию проведенного исследования, свидетельствуют о самостоятельном характере выполненной работы, наличии авторской позиции при анализе рассмотренных проблем.
Объем работы	Объем работы полностью соответствует установленным требованиям и достаточен для раскрытия темы исследования
Оценка «удовлетворительно»	
Определение целей и задач исследования	Цели и задачи сформулированы, но наблюдается некоторое несоответствие заявленной темы и/или их формулировка неточна
Содержание работы выбранной теме	Содержание соответствует выбранной теме, при этом в работе допускаются отступления от темы, уводящие от цели исследования. В целом содержание отвечает требованиям к форме и стилю изложения хода исследования и его результатов. В параграфе 2.1 дана характеристика конкретной организации, анализ количественного и качественного состава персонала. В параграфе 2.2 проведено поверхностное исследование организационной культуры конкретной организации
Структура работы	Структура работы выражена в части наиболее важных элементов, обоснована частично
Работа с информационными источниками	У автора наблюдаются навыки работы с информационными источниками, однако основной упор делается на учебную литературу. В работе недостаточно

	освещены материалы периодических изданий и монографическая литература
Проявление самостоятельности при раскрытии темы работы	При раскрытии темы работы наблюдается ограниченность в построении самостоятельных выводов и реализации творческого подхода. Положения работы в основной своей части не отличаются новизной.
Стиль работы	Изложение не всегда соответствует характеру выполненной работы. Наблюдается в основном правильное использование понятийного аппарата, логика рассуждений позволяет провести правильный анализ материала
Оформление работы	Работа в целом оформлена в соответствии с установленными требованиями, однако не везде приводятся ссылки на первоисточники. В работе имеются опечатки и исправления (не более пяти)
Итоговые выводы	Из общего числа сделанных выводов не соответствуют содержанию не более двух. Представленные в работе выводы позволяют судить о наличии самостоятельности авторских суждений по теме исследования, однако не везде прослеживается четкая аргументация полученных выводов
Объем работы	В целом объем работы соответствует установленным требованиям и достаточен для раскрытия темы исследования. Отклонение от установленных требований к объему работы нарушено в пределах 10-15 %
Оценка «неудовлетворительно»	
Определение целей и задач исследования	Цели и задачи выражены широко и неконкретно или же вообще не соответствуют обозначенной теме исследования
Содержание работы выбранной теме	Содержание не полностью соответствует теме исследования, при этом допускаются значительные отступления, что не позволяет раскрыть цель и задачи работы в полном объеме. Автор допускает отступления от темы исследования. Выбранные форма и стиль изложения хода исследования и его результатов затрудняют общее восприятие содержания работы
Структура работы	Структура работы не выражена отчетливо, не обоснован
Работа с информационными источниками	Наблюдается отсутствие навыков работа с информационными источниками. Большая часть источников носит устаревший характер. Выделены лишь некоторые, незначительные проблемы из контекста, не дан их самостоятельный анализ
Проявление самостоятельности при раскрытии темы работы	При раскрытии темы исследования почти не проявлены самостоятельность, авторская позиция, творческий подход. Положения работы не отличаются новизной
Стиль работы	Изложение во многих частях не соответствует характеру выполненной работы. Понятийный аппарат используется автором с ошибками и часто не по назначению. Логика рассуждений нечеткая, что затрудняет восприятие материала
Оформление работы	Работа выполнена с нарушениями требований к оформлению: отсутствуют ссылки на первоисточники, неправильно оформлена библиография, имеются нарушения выполнения технических требований.

Итоговые выводы	Наблюдается расхождение между выводами и самим содержанием исследовательской работы. Выводы не аргументированы и не обоснованы. Предложенные выводы не позволяют судить о полной самостоятельности автора при проведении исследования
Объем работы	Объем работы не соответствует установленным требованиям

3.2. *Оценочные средства промежуточной аттестации*

В данном разделе представляются теоретические вопросы (для оценки знаний), типовые контрольные задания (для оценки умений), типовые практические задания (для оценки навыков и (или) опыта деятельности).

Перечень теоретических вопросов (для оценки знаний):

1. Природа и сущность организационной культуры. Основные термины и понятия
2. История возникновения организационной культуры
3. Системный подход к изучению культуры
4. Отличия организационной культуры от корпоративной
5. Организационная культура: понятие, элементы, содержание
6. Миссия, функции, иды, требования, подходы к разработке миссии, 5 примеров.
7. Структура организационной культуры. Основные компоненты
8. Организационная культура и удовлетворенность трудом
9. Функции и свойства организационной культуры.
10. Факторы, влияющие на формирование организационной культуры
11. Классификация организационных культур. Основные подходы к классификации
12. Типология организационной культуры Дила и Кеннеди
13. Типология организационной культуры К. Камерона и Р. Куинна
14. Типология организационной культуры Г. Хофштеде
15. Типология организационной культуры М. Бурке
16. Типология организационной культуры Р.Акоффа.
17. Типология культур С. Медок и Д. Паркин по признаку свойственного им взаимоотношения полов джентльменский клуб, казарма, спортивная раздевалка, «Слепота» к фактору пола, лжеподдержка, смысленные мачо.
18. Доминирующая культура и субкультуры в организации
19. Субкультура управленческой команды. Другие типы субкультур
20. Уровни изучения ОК. Функции ОК, основные свойства ОК.
21. Модели корпоративной культуры
22. Мифы и легенды компании (функции сторителлинга).
23. Анализ и диагностика организационной культуры. Инструкции по диагностике
24. Диагностика ОК. Этапы диагностики
25. Инструменты диагностики (анализ документов, обход фирмы, анкетирование персонала организации, наблюдение заседаний, интервью)
26. Визуализация корпоративной культуры
27. Построение профиля организационной культуры
28. Четыре типа витаминов, из которых состоит идеальный менеджер (Ицхак Адизес)
29. Специфика построения процедур отдела персонала в зависимости от типа организационной культуры
30. Роль мотивации в менеджменте. Подходы к мотивации. Нетрадиционные методы мотивации
31. Мотивация персонала как элемент культуры компании. Методы мотивации различных ОК. Иерархическая культура (Довгань, 70 отжиманий)

- Рыночная ОК (Билайн, Азгард-Центрум, КМБ банк, Франция, Япония); Клановая ОК; Адхократическая ОК.
32. Нетрадиционные методы мотивации.
 33. Ценности и нормы культуры как основа поведения сотрудников (ценности-цели, ценности-средства).
 34. Методы поддержания эффективной организационной культуры
 35. Особенности органической, предпринимательской, бюрократической, партисипативной организационных культур.
 36. Имидж организации и его формирование (стихийный, специальный); жизнеспособность, регулирующая сила имиджа; характеристики имиджа; главная функция имиджа. Этапы целенаправленного формирования имиджа 3 этапа; примеры.
 37. Репутация компании, процесс ее формирования. Деловая репутация (модель взаимосвязи имиджа организации с репутацией; положительный, отрицательный гудвилл)
 38. Сильная и слабая организационные культуры. Виды
 39. Наиболее распространенные виды работников
 40. Определение типа сотрудника (адхократическая, рыночная культура)
 41. Оценка персонала. Системы оценки результативности персонала. (самооценка, интервью, метод 360, методика Assessment Center, сравнение по парам, деловых игр)
 42. Аттестация персонала, этапы, оценка труда.(результата труда (хронометраж), рейтинг успешности, ранжирование сотрудников, по результатам деятельности, метод критических случаев, BARS)
 43. Способы измерения эффективности деятельности сотрудника.
 44. Приобщение персонала к ОК компании (социализация, индивидуализация; адаптация; реакция сотрудников на перемены; этапы процесса управления структурными изменениями)
 45. Сопротивление работников оргкультуре компании.
 46. Адаптация (профессиональная, психофизиологическая, социальная), адаптация по Дрейку
 47. Взаимосвязь стратегии и культуры организации
 48. Взаимосвязь организационной эффективности и организационной культуры
 49. Определение типа сотрудника (иерархическая, клановая культура)
 50. «Наемники», «сотрудники» определение, отличия.
 51. Наиболее распространенные виды сотрудников.
 52. Управление по целям MBO, SMART, наиболее популярные методы отбора персонала в Европе и России.
 53. Основные этапы формирования эффективной организационной культуры
 54. Модель корпоративной культуры Ф. Харриса и Р. Морана
 55. Организационные обряды (виды орг. обрядов); символы и логотипы (геральдика в компании); кодекс одежды в компании.
 56. Модель влияния организационной культуры на организационную эффективность и конкурентоспособность Питерса -Уотермана
 57. Модель влияния организационной культуры на организационную эффективность и конкурентоспособность Квина-Рорбаха
 58. Влияние культуры на организационную жизнь - модель В.Сате
 59. Изменение организационной культуры. Рекомендации по изменению культуры организации
 60. Корпоративная этика как элемент ОК, корпоративный кодекс компании

1. Классификация организационных культур. Основные подходы к классификации
2. Сильные и слабые ОК
3. Портфолио по диагностике организационной культуры

Составил:

УТВЕРЖДАЮ

доцент Скворцова Л.А. _____

зав.кафедрой Казарян И.Р. _____

«__» _____ 2016 г.

«_____» _____ 2016 г.

4. Методические материалы, определяющие процедуру оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

4.1. Описание процедур проведения текущего контроля успеваемости студентов

В таблице представлено описание процедур проведения контрольно-оценочных мероприятий текущего контроля успеваемости студентов, в соответствии с рабочей программой дисциплины, и процедур оценивания результатов обучения с помощью спланированных оценочных средств.

Наименование оценочного средства	Описания процедуры проведения контрольно-оценочного мероприятия и процедуры оценивания результатов обучения
Собеседование	Собеседование проходит по темам предусмотренным рабочей программой дисциплины, проводится во время практических занятий. Преподаватель на практическом занятии, предшествующем занятию проведения собеседования, доводит до обучающихся: тему и список обсуждаемых вопросов, требования, предъявляемые к защите ответов
Тестирование	Тестирование проводится по результатам освоения разделов дисциплины во время практических занятий. Во время проведения тестирования пользоваться учебниками, справочниками, конспектами лекций, тетрадями для практических занятий не разрешено. Преподаватель на практическом занятии, предшествующем занятию проведения теста, доводит до обучающихся: темы, количество заданий в тесте время выполнения.
Кейсы	Преподаватель не менее, чем за неделю до срока решения кейсов должен довести до сведения обучающихся предлагаемые кейсы Решенные кейсы в назначенный срок сдаются на проверку преподавателю.
Электронные презентации	Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в виде презентации полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой

	проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.
Творческое задание	Творческое задание выдается на практических занятиях, должно быть выполнено в установленный преподавателем срок и в соответствии с требованиями к оформлению. Выполненные задания в назначенный срок сдаются на проверку.
Составление портфолио методик для микроисследований ОК	Продукт самостоятельной работы студента, задание выдается за два месяца до защиты, необходимо рассмотреть разные методики оценки организационной культуры, ее уровня. Средство, позволяющее оценить умение обучающегося самостоятельно проводить микроисследования с использованием аналитического инструментария соответствующей дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.
Контрольная работа	Средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного

4.2. Описание процедур проведения промежуточной аттестации

Экзамен

При определении уровня достижений обучающихся на экзамене обращается особое внимание на следующее:

- дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос;
- показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи;
- знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной дисциплины и междисциплинарных связей;
- ответ формулируется в терминах дисциплины, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию обучающегося;
- теоретические постулаты подтверждаются примерами из практики.

Составитель:

Скворцова Людмила Александровна, доцент каф. «Управление персоналом».

« ____ » _____ 2017 г.