

Учреждение образования
«Белорусский государственный университет культуры и искусства»

Факультет культурологии и социально-культурной деятельности
Кафедра межкультурных коммуникаций и рекламы

СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой

_____ Н. Е. Петушко

« » _____ 2022 г.

СОГЛАСОВАНО

Декан факультета

_____ Н. Е. Шелупенко

« » _____ 2022 г.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ

*для специальности 1-21 04 01 Культурология (по направлениям)
для направления специальности 1-21 04 01-02 Культурология (прикладная)
специализаций 1-21 04 01-02 02 Менеджмент международных культурных
связей, 1-21 04 01-02 03 Менеджмент рекламы и общественных связей*

Составитель:

Т. Д. Рабец, кандидат филологических наук

Рассмотрено и утверждено

на заседании Совета университета 27.09.2022 г.

протокол №1

Минск, 2022

Составитель:

Рабец Татьяна Дмитриевна, доцент кафедры межкультурных коммуникаций и рекламы учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств»

Рецензенты:

Л. К. Кухто, профессор кафедры культурологии УО «Белорусский государственный университет культуры и искусств», кандидат культурологии, доцент

Э. А. Усовская, доцент кафедры культурологии учреждения образования «Белорусский государственный университет», кандидат культурологии, доцент

Рассмотрен и рекомендован к утверждению:

*Кафедрой межкультурных коммуникаций и рекламы
(протокол от 31.08.2022 № 1)*

Советом факультета культурологии и социально-культурной деятельности (протокол от 26.09.2022. № 1)

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА	4
2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ	6
2.1 Тезисы лекций	6
3. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ	51
3.1 Тематика семинарских занятий	51
3.2 Описание лабораторных занятий.....	59
4. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ.....	68
4.1 Перечень тем рефератов.....	68
4.2 Перечень тем кейсов	71
4.4 Тесты для промежуточной аттестации студентов	83
4.5 Перечень вопросов к зачету.....	113
4.4 Критерии оценки результатов учебной деятельности студентов	116
5. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ.....	118
5.1 Учебно-методическая карта учебной дисциплины для очной и заочной форм получения высшего образования.....	118
5.2 Основная литература.....	121
5.3 Дополнительная литература	122

1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Электронный учебно-методический комплекс (далее – ЭУМК) к курсу «Корпоративная культура организации» представляет собой комплекс материалов по темам дисциплины, теоретическим, семинарским и практическим занятиям, самостоятельной работе для студентов, обучающихся по специальности 1-21 04 01 «Культурология (по направлениям)», направления специальности 1-21 04 01-02 «Культурология (прикладная)», специализаций 1-21 04 01-02 02 «Менеджмент международных культурных связей», 1-21 04 01-02 03 Менеджмент рекламы и общественных связей.

ЭУМК направлен на обеспечение нового конструирования образовательного процесса и организацию целостности системы учебно-познавательной деятельности по дисциплине «Корпоративная культура организации», что является одним из важных направлений стратегических инноваций в образовании. В этом контексте организация изучения учебной дисциплины «Корпоративная культура организации» на основе ЭУМК предполагает продуктивную учебную деятельность, позволяющую сформировать профессиональные компетенции будущих специалистов в области организации и практической реализации корпоративной культуры в учреждениях социально-культурного профиля, обеспечить развитие познавательных и созидательных способностей личности.

Содержание ЭУМК направлено на формирование знаний студентов о специфике эффективной управленческой деятельности при планировании и организации корпоративной культуры. Стиль руководства, психологический климат в коллективе, сложившийся имидж организации – все это не может не влиять на результаты работы любого предприятия. При этом действия и организационное поведение сотрудников сложно изменить только лишь административными и организационными инструментами. Существенные изменения организационного поведения предполагают преобразования в сфере управления корпоративной культурой как системе гласных и негласных правил, норм и представлений, определяющих организационное поведение сотрудников. Чтобы понять, что такое управление корпоративной культурой, какое влияние оно способно оказать на деятельность любой организации, студентам предлагается специальный учебный курс «Корпоративная культура организации».

Цель ЭУМК по учебной дисциплине «Корпоративная культура организации» – формирование теоретических знаний о принципах, идеалах и ценностях современной корпоративной культуры и практических навыков управления корпоративной культурой на той или иной стадии жизненного цикла организации.

Задачи ЭУМК:

- обеспечение студентов фактическими знаниями об основных понятиях, функциях, структуре корпоративной культуры организации;
- формирование у студентов представлений об исторической эволюции корпоративной культуры;
- ознакомление студентов с эффективными инструментами анализа, проектирования и развития корпоративной культуры организации.
- обеспечение организации самостоятельной работы и контроля знаний студентов;
- оказание студентам методической помощи в усвоении учебного материала.

ЭУМК по учебной дисциплине «Корпоративная культура организации» структурирован по разделам и темам, представляющим относительно самостоятельные дидактические единицы содержания обучения.

Раздел 1. Пояснительная записка, в которой отражаются цели, задачи учебного издания, особенности структурирования и подачи учебного материала, рекомендации по организации работы с ЭУМК.

Раздел 2. Теоретический раздел содержит конспект лекций. Материал структурирован по темам в соответствии с учебной программой по учебной дисциплине.

Раздел 3. Практический раздел включает материалы для проведения практических занятий: тематику семинарских занятий и список литературы, рекомендуемый для изучения; описание практических занятий (перечень примерных заданий и методические рекомендации по их выполнению).

Раздел 4. Контроль знаний содержит перечень тем рефератов, тем кейсов и вопросов к экзамену, критерии оценки результатов учебной деятельности студентов. При аттестации студентов учитываются результаты учебно-исследовательской работы, уровень ответов на семинарских и лабораторных занятиях.

Раздел 5. Вспомогательный раздел включает учебную программу, учебно-методическую карту учебной дисциплины для очной и заочной форм получения высшего образования, перечень основной и дополнительной литературы, рекомендуемой для изучения по учебной дисциплине.

ЭУМК по учебной дисциплине «Корпоративная культура организации» размещается на интернет-сайте учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств». ЭУМК способствует успешному осуществлению образовательной деятельности, дает возможность планировать и осуществлять самостоятельную работу студентов, обеспечивает рациональное распределение учебного времени по темам учебной дисциплины и совершенствование методики проведения учебных занятий.

2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

2.1 Тезисы лекций

Тема 1 «Сущность, функции и принципы корпоративной культуры» (2 часа)

Основные вопросы:

1. Понятие культуры.
2. Понятие корпорации.
3. Понятие корпоративной культуры.
4. Структура корпоративной культуры.
5. Типы корпоративной культуры.
6. Факторы формирования корпоративной культуры.
7. Индикаторы корпоративной культуры.
8. Связь корпоративной культуры с другими науками.

В современном мире насчитывается большое количество предприятий, ведущих работу в одной сфере деятельности и конкурирующих между собой. Обилие различных товаров и услуг означает высокую конкуренцию. Одним из решающих факторов, определяющих сильных участников рынка товаров и услуг является корпоративная культура.

Говорить о корпоративной культуре как о феномене, определяющем деятельность организации стали в 70-80-х годах. Однако это явление возникло не в XX веке, а вместе с появлением организаций. На сегодняшний день корпоративная культура оценивается как сильнейший мотиватор и показатель деятельности сотрудников и организации. Интерес к культурным особенностям компании появился приблизительно в конце 70-х годов и был вызван переоценкой роли персонала в деятельности организации, однако значительный шаг вперед был сделан в 80-х годах Эдгаром Шейном. Корпоративная культура, по мнению Э. Шейна, определялась как убеждения, нормы поведения, установки и ценности, которые являются теми не писаными правилами, определяющими как должны работать и вести себя люди в данной организации.

Прежде, чем понять, что означает «корпоративная культура», необходимо понять значение слов, составляющих это понятие, – «корпорация» и «культура».

Существует несколько подходов к пониманию культуры как явления общественной жизни:

1. технологический;

2. деятельностный;
3. ценностный.

Выделяют три основных вида культуры:

- массовая;
- народная;
- элитарная.

Культура (от лат. *Cultura*– уход, обработка, возделывание земли) – это исторический обусловленный динамический комплекс постоянно обновляющихся во всех сферах общественной жизни форм, принципов, способов и результатов активной творческой деятельности людей.

Культура – процесс активной творческой деятельности, в ходе которой создаются, распределяются и потребляются духовные ценности.

В основе всего спектра значений слова «корпорация» – его первичный смысл: латинское *corporare*– облекать плотью, создавать единое целое, от *corpus* – тело, плоть вещество, единое целое, община.

Т.о., **корпорация** – это обособленная группа людей, которые занимаются определенным общим делом, живут соответствующим ему образом, подчиняются особым правилам и распорядкам.

Первоначальный спектр значений понятия «**корпорация**»: союз, объединение, группа лиц, объединяемая общностью интересов – профессиональных или сословных. Затем сфера использования слова существенно расширилась. К первичным его толкованиям добавились два десятка других. Среди них: федерация, партия, коалиция, группировка, братство, товарищество, лига, блок, класс.

Одно из современных часто используемых значений слова «корпорация» – юридическое лицо. Это добровольные объединения физических и (или) юридических лиц, организованные на началах членства их участников. Т.е., в узком смысле это такое объединение, которое как юридическое лицо, является самоуправляемым, то есть независимым, по отношению к физическим лицам, организовавшим это объединение. В широком смысле под корпорацией понимается всякое объединение с экономическими целями деятельности.

Гражданский кодекс РБ такую организационно-правовую форму юридического лица, как корпорация, не закрепил. Поэтому использовать понятие корпорации как одну из разновидностей юридического лица – невозможно.

К организациям корпоративного типа относятся:

- хозяйственные товарищества и общества;
- производственные и потребительские кооперативы;
- общественные и религиозные организации (объединения);
- некоммерческие партнерства;

– объединения (ассоциации и союзы) юридических лиц.

Все перечисленные организации корпоративного типа обладают своим обособленным имуществом на праве собственности.

Понятие «корпоративная культура» не имеет единственно верного толкования. Практически каждый исследователь в этой области предлагает собственное оригинальное определение культуры организации. Подводя итоги, **корпоративную культуру** можно определить как систему мнений, норм поведения, отношений и способов ведения бизнеса, разделяемых членами организации, оказывающих влияние на реализацию целей корпорации и передающихся из поколения в поколение.

Корпоративная культура может быть задана формулой: общие ценности, взаимовыгодные отношения, добросовестное организационное поведение.

Корпоративная культура формирует долговременную, устойчивую мотивацию сотрудников, ориентированную на достижение стратегических задач организации.

Корпоративная культура помогает организации выжить, выйти победителем в конкурентной борьбе и успешно развиваться, путем поддержания адаптивного поведения во внешней среде.

С. П. Роббинс предлагает рассматривать корпоративную культуру на основе десяти элементов организации:

1. личная инициатива;
2. степень риска;
3. направленность;
4. согласованность действий;
5. управленческая;
6. контроль;
7. идентичность;
8. система вознаграждений;
9. конфликтность;
10. модели взаимодействия.

Следует выделить некоторые **особенности корпоративной культуры**:

1. Сравнительно небольшой (по сравнению с культурой общества) срок существования корпоративной культуры. Все это определяет интенсивность процессов культуросозидания и локальную значимость ценностей.

2. Корпоративная культура возникает в организациях, регулирует трудовые и иные отношения, возникающие в процессе достижения целей организации.

3. Усвоение корпоративной культуры происходит не с рождения, поэтому велико влияние национальной, религиозной, профессиональной и

других видов культур; возможна дальнейшая переработка, воздействие самих людей на организационную культуру.

4. На корпоративную культуру оказывает сильное влияние характер и виды деятельности организации, внутри которой она складывается.

5. Сравнительно малый масштаб общности людей, в которой она возникает, позволяет легче ей управлять.

6. На формирование корпоративной культуры влияет то обстоятельство, что сотрудники заинтересованы в достижении целей материального плана.

Согласно теории Джеффри Зонненфельда различают **четыре типа культур:**

- «Клубная культура»,
- «Академическая культура»,
- «Бейсбольная команда»,
- «Оборонная культура».

Наилучшим вариантом является синтез первых трех культур. Сильная стороны «клубной» культуры – лояльность персонала, достоинство «академической» состоит в том, что она делает ставку на молодых специалистов. «Бейсбольная команда» сильна профессионализмом. Все эти три качества не могут заменить друг друга, в хорошей компании они должны сочетаться, особенно во время кризиса.

Корпоративная культура является сложным социальным явлением, формирующимся внутри организации под влиянием рода факторов.

Специалист в области корпоративной культуры Эдгар Шейн считает, что формирование корпоративной культуры обусловлено влиянием пяти первичных и пяти вторичных факторов. К первичным факторам он относит следующие:

1. Точки концентрации внимания высшего руководства.
2. Реакция руководства на критические ситуации.
3. Отношение к работе и стиль поведения руководителей.
4. Критерии оценки деятельности, учитываемые при поощрении сотрудников.

Группа вторичных факторов:

1. Организационная структура управления.
2. Система передачи информации и информационные процедуры.
3. Внешний и внутренний дизайн, оформление помещения.
4. «Мифы» и истории о важнейших событиях и отдельных лицах.
5. Формализованные положения о философии.

Каждый из указанных факторов, влияющих на формирование корпоративной культуры, требует определенной настройки в конкретных случаях.

На формирование корпоративной культуры оказывают влияние:

- миссия и цели организации;
- стратегия развития;
- характер и содержание труда;
- квалификация, образование, общий уровень культуры работников;
- личность руководителя, его представления, принципы, ценности, поведение.

Кроме того, на корпоративную культуру влияет внешнее окружение:

- конкретные политические и экономические условия;
- национальные особенности, традиции, культура;
- классовые, этнические, расовые различия;
- деловая среда.

Корпоративная культура – это системное образование, имеющее сложную структуру, элементы которой находятся во взаимодействии, дополняют и уравнивают друг друга. Все компоненты корпоративной культуры можно разделить на две основные категории:

- 1) внешние индикаторы (артефакты);
- 2) внутренние компоненты.

Внешние индикаторы представляют собой отражение сущности корпоративной культуры и в то же время сами поддерживают ее. К ним относятся:

- символика организации;
- внешний вид и одежда сотрудников;
- структурирование пространства и оформление помещений;
- особенности структурирования времени;
- язык и общение сотрудников;
- внешне проявленные традиции и ритуалы.

В отличие от внешних индикаторов, которые открыты для стороннего наблюдателя и их можно заметить, просто побродив по коридорам организации и послушав разговоры, внутренние компоненты организационной культуры находятся на более глубоких уровнях, и необходимо приложить целенаправленные познавательные усилия, чтобы их идентифицировать. К ним относятся:

- представления сотрудников о миссии организации;
- корпоративная стратегия и политика;
- организационные ценности;
- корпоративный дух;

- правила и нормы;
- структура и культура управления;
- система служебной коммуникации;
- система поощрения и санкций в организации.

Миссия компании – высшее предназначение, философия компании. Миссия организации включает в себя представления сотрудников о предназначении организации, основных целях существования и связанных с ними философских положениях, идеях и кредо, определяющих общий корпоративно-психологический настрой (дух) сотрудников. При этом значение имеет именно субъективное представление сотрудников о миссии организации (т.е. принимаемое ими значение), а не просто декларируемое в лозунгах.

Функции миссии компании:

1. дает субъектам внешней среды общее представление о том, что собой представляет организация, к чему она стремится, какие средства она готова использовать в своей деятельности, какова ее философия и т.п.

2. способствует формированию или закреплению определенного имиджа организации в представлении субъектов внешней среды.

2. способствует формированию единения внутри организации и созданию корпоративного духа;

3. создает возможность для более действенного управления организацией в силу того, что она:

- является базой для установления целей организации, обеспечивает непротиворечивость набора целей, а также помогает выработке стратегии организации, устанавливая направленность и допустимые границы ее функционирования;

- обеспечивает стандарты для распределения ресурсов организации и создает базу для оценки использования ресурсов в процессе функционирования организации;

- расширяет для работника смысл и содержание его деятельности и тем самым позволяет применять более широкий набор приемов мотивирования.

Наличие у компании определенной корпоративной миссии предполагает также разработку корпоративной стратегии и корпоративной политики.

Корпоративная стратегия – это общий план управления компанией (фирмой), который направлен на нахождение способов и методов утверждения диверсифицированной компанией своих деловых принципов, миссий и целей в различных отраслях, а также действий и подходов, способствующих улучшению деятельности групп предприятий, в которые диверсифицировалась компания.

Корпоративная политика описывает отношения с контрагентами и вообще внешним миром, а культура – требования и пожелания к сотрудникам компании и внутренним процессам.

Корпоративная политика предусматривает следующие важные направления:

- мотивация персонала на основе индивидуальных целей для достижения общей цели предприятия;
- создание идеологии, формирование и укрепление имиджа фирмы, в поддержании которого участвует персонал всего предприятия;
- установление взаимопонимания между руководством и персоналом;
- создание единой системы объективных оценок на основе вклада каждого в успех фирмы;
- поддержание высокого уровня профессионализма;
- контроль мотивационной сферы личности сотрудников, поддержание благоприятного психологического и морального климата.

Выделяют **несколько основных инструментов реализации корпоративной политики:**

- разработка и внедрение системы внутренних коммуникаций;
- усовершенствование системы мотивации работников;
- кодекс деловой этики;
- система аттестации персонала;
- программа кадрового резерва;
- установление постоянного и результативного двустороннего общения менеджерского состава с подчиненными;
- проведение спортивно-оздоровительных, культурно-просветительских мероприятий;
- внутрикорпоративные источники информации (электронные, печатные);
- проведение тренингов, курсов повышения квалификации;
- реализация программ для детей сотрудников;
- социальная поддержка неполных семей;
- реализация системы бонусов, поощрений, награждений коллектива;
- стимулирование сотрудников к ведению здорового образа жизни (бонусы за отказ от курения);
- проведение аттестации, создание качественной системы обучения персонала, проведение курсов по повышению квалификации сотрудников;
- благотворительные мероприятия и др.

Корпоративные ценности, как правило, включают в себя:

- предназначение организации и ее «лицо» (т.е. высокий уровень технологии, высокое качество продукции, лидерство в своей отрасли, преданность профессии, новаторство и др.);
- распределение полномочий и власти (уважение социальных ролей);
- отношение к людям (заботу о людях и их потребности);
- критерии выбора на руководящие должности (старшинство или эффективность работы, приоритеты, влияние неформальных групп);
- организацию работы и дисциплину (добровольную или принудительную дисциплину, гибкость при изменении ролей, использование новых форм организации работы и др.);
- стиль руководства и управления (стили авторитарный, консультативный или сотрудничества, использование целевых групп, личный пример, гибкость и способность приспосабливаться);
- процессы принятия решений (кто принимает решения, с кем проводятся консультации, индивидуальное или коллективное принятие решений, возможность компромиссов);
- распространение информации и обмен ею;
- характер контактов (гибкость в каналах служебного общения, возможность контактов с высшим руководством, формы общения, нормы поведения руководителей, барьеры во взаимопонимании);
- пути решения конфликтов (желание идти на компромисс, использование при этом официальных или неофициальных путей, участие высшего руководства в решении конфликтных ситуаций);
- оценку эффективности работы (реальную или формальную, скрытую или открытую, кем осуществляется, как используются результаты).

Все ценности можно разбить на три основные группы:

1. Смысложизненные (представления о добре, зле, счастье, цели и смысле жизни).
2. Универсальные:
 - а) витальные (жизнь, здоровье, личная безопасность, благосостояние, семья, родственники, образование, квалификация, правопорядок и т.д.);
 - б) общественного признания (трудолюбие, социальное положение и т.д.);
 - в) межличностного общения (честность, бескорыстие, доброжелательность);
 - г) демократические (свобода слова, совести, партий, национальный суверенитет и т. д.).
3. Партикулярные:
 - а) привязанность к малой родине, семье;
 - б) фетишизмы (вера в Бога, стремление к абсолюту).

Корпоративный дух является совокупностью духовных свойств организации (идей, ценностей, мотивов, стремлений, ожиданий), а также задач и функций, реализуемых в организации. Он создает духовно-эмоциональный фон жизнедеятельности компании, проявляющийся в морально-психологическом климате, в настроении и самочувствии работников и тем самым существенно влияет на их трудовое поведение. Сегодня понятие «корпоративный дух» больше воспринимается как показатель единства преданности идеалам организации и чувства приверженности ей.

Формирование корпоративного духа, разработка корпоративной религии осуществляется через ряд шагов:

- выяснение того, какой видит компанию внешний мир, внешнее окружение. Определяются реальные ценности, которыми отличается компания в глазах окружающих.

- выяснение того, как компания выглядит изнутри, какой ее видят сотрудники. Описывается внутренняя культура, исходя из истории компании и ее реальных ценностей.

- выяснение того, какой компания видит себя в будущем. Уточняется миссия, определяются корпоративные цели руководства.

- формулирование на основе первых трех шагов корпоративной концепции, четко определяющей связь между продуктом, имиджем, внутренними ценностями,

- тестирование корпоративной концепции, ее обоснованность и прозрачность проверяется внутри и вне организации,

- разработка маркетинговой стратегии, способной транслировать корпоративную концепцию в желаемое положение на рынке,

- разработка и подробное описание корпоративной идеологии.

С формальной точки зрения правила – это закрепленные в организации (письменно или устно) стандарты поведения и действий, которых придерживаются ее сотрудники в процессе деятельности и взаимодействия. Нормы могут быть не прописаны, но выполняться, потому что «так принято в организации».

В настоящее время у любой серьезной компании имеется Корпоративный кодекс. **Корпоративные кодексы** – это правила, действующие для всех членов организации, и убеждения, разделяемые всеми членами команды.

Кодексы обычно состоят из двух частей:

- идеологической (миссия, принципы, ценности);
- нормативной (стандарты поведения).

В базовом варианте корпоративный кодекс включает в себя:

- положение о персонале или правила внутреннего трудового распорядка;

- положение о конфиденциальности;
- трудовой договор и приложения к нему (в частности, должностная инструкция);
- брошюра о корпоративной культуре и истории компании.

Связь корпоративной культуры и духовно-нравственной культуры заключается в том, что правила и нормы последней являются основой корпоративной деловой этики.

Связь корпоративной культуры и экономической культуры заключается в том, что знание корпоративной деловой этики непосредственно повышает эффективность экономической культуры человека, укрепляет ценности и мотивы хозяйственной деятельности, закрепляет нормы и ценности, необходимые для регулирования экономических отношений.

Связь корпоративной культуры и правовой культуры заключается в знании законов своей страны, которые отражают нормы и правила отношений к ценностям, к собственности, защите личности. Сравнение различных систем законодательства способствует пониманию традиций бизнеса в различных странах. Это может помочь избежать конфликтов, а в случае необходимости – обратиться к органам правовой защиты.

В организации много внимания должно уделяться этикету (как говорить по телефону, как вести себя на переговорах, как одеваться и т.д.). В зарубежных исследованиях правила этикета рассматриваются как самостоятельная дисциплина. В основном уделяется моральным аспектам таких функций бизнеса, как маркетинг и реклама, использование интеллектуальной собственности, конфиденциальной информации и т.д.

Понятие деловая этика непосредственно присутствует в корпоративной культуре. Это определенная норма поведения, в основе которой лежит уважение интересов своей фирмы, так и партнеров, клиентов и общества в целом.

Тема 2 «Возникновение и становление корпорации, корпоративизма и корпоративной культуры»

(2 часа)

Основные вопросы:

1. Корпоративные объединения в Древнем Риме (IV в. до н. э.).
2. Возникновение, становление и развитие средневековых корпораций (XI-XIV вв.).
3. Корпорация и город.

4. Распространение и утверждение термина «корпорация».
5. Основные характеристики корпорации. Устав корпорации.
6. «Книга ремесел» Э. Буало.
7. Средневековые корпорации на основе сословий: рыцари, студенты, ремесленники, купцы. Основные элементы ремесленной корпорации.
8. Золотой век средневековых корпораций (XV-XVI вв.).
9. Особенности корпораций Нового времени. Сложности и трудности в развитии корпораций в XVII-XVIII вв. Противостояние ремесел и промышленности. Великая Французская революция и обострение кризиса корпораций.
10. Возрождение корпораций в XIX в. Особенности новых корпораций. Корпорации и профсоюзы. Корпоративные объединения в дореволюционной России.
11. Эволюция корпораций в XX в. Основные черты западных корпораций. Корпоративизм. Особенности корпоративных объединений в СССР. Современные типы корпораций. Корпорация (предприятие, компания, фирма, банк и т.п.) и корпоративная культура.
12. Становление современной корпоративной культуры (70-80-е гг. XX в.).

Первые корпорации возникли в Древнем Риме. В период республики разрешалось свободное создание новых корпораций, при условии, что их устав не противоречит законам, но в период империи создание новых корпораций было затруднено, и для этого требовалось специальное решение сената. Дела корпорации вели лица, избираемые её членами. Собственность корпорации при её ликвидации делилась между составом участников на момент ликвидации.

Во время колониальной экспансии в XVII веке многие европейские страны стали давать право корпорациям вести бизнес с колониями, эти компании стали прообразом современных корпораций. Примером таких компаний могут быть Голландская Ост-Индская компания и Компания Гудзонова залива.

Виды корпорации в Древнем Риме:

- ремесленные союзы,
- религиозные союзы,
- похоронные корпорации.

Корпорации возродились в европейских обществах XI–XII вв., когда ремесленники начали ощущать потребность в объединении, образовывали свои первые ассоциации и активно стремились к монополистическому положению.

XIII в. стал периодом расцвета подобного рода объединений, а **реформа Тюрго** – моментом упразднения, в результате того что корпорации перестали справляться со своими функциями.

Основные причины распада корпораций:

- недостатки финансового управления,
- фактическая монополия родственных кланов,
- притеснение и конкуренция.

Активизация процессов образования корпораций в XIX в. привела к необходимости четкой, официальной регламентации их деятельности. Процедура создания корпораций стала формальной. Корпорация стала восприниматься в виде организации, занимающейся на законных основаниях определенными видами деятельности. Сложилось понимание корпорации как зарегистрированного в установленном порядке предприятия, обладающего правами юридического лица, в том числе правами на экономическую деятельность, владение собственностью и ее продажу, получение кредитов, правом выступать истцом или ответчиком в судебном процессе и т.п.

Первые корпорации того времени, созданные в виде акционерных обществ, явились важнейшей формой централизации индивидуальных капиталов, особенно в отраслях требующих авансированного финансирования (тяжелая промышленность, строительство железных дорог).

Термин «корпорация» не существовал в Средние века, вместо него для обозначения объединения людей, пользующихся почти равными для всех правами и подчиняющихся единой дисциплине при исполнении ими профессий, употребляли термины «гильдия», «ганза» или «цех». Эти объединения вскоре получили статус официальных организаций, являющихся субъектами права. Их уставы были одобрены сувереном, гарантировавшим их исполнение и предоставлявшим им монополию в том или ином виде деятельности (любое свободное занятие ремеслом было запрещено). Уставы обязывали членов объединения соблюдать качество продукции и служили им надежной защитой. Клятва не нарушать положений устава и приходить на помощь друг другу накрепко связывала представителей ремесленничества внутри цеховых организаций.

«Книга ремёсел» – это корпоративный кодекс, перечень-устав ста парижских ремесел и промыслов XIII века, составленный примерно в 1268 году по распоряжению парижского прево Этьена Буало. Устав, созданный с целью дисциплинирования промыслов и ремёсел и удовлетворения судебно-административных и фискальных интересов короля, вносил чрезвычайную регламентацию в действия цеховиков, ремесленников и людей, живших промыслом. Нарушители устава платили штраф в пользу короля. Оригинал сгорел в XVIII веке, до настоящего времени сохранились только копии.

Текст содержал разделы:

- изготовление и продажа пищевых продуктов,
- обработка металлов,
- текстильное,
- кожевенное,
- седельное производства и т.д.

Следует отметить, что в эти века города как корпорации складывались в постоянной борьбе с государством. Принадлежность к корпорации дворянства определяла жизнь человека в гораздо большей степени, чем власть государя. И потому появление корпораций в эпоху утвердившегося новоевропейского порядка было воспринято с тревогой. В экономической сфере монополизация встретила сопротивление со стороны государства, особенно в США.

В период Средневековья возникает несколько организационных форм – целостная корпорация, цех, товарищество, каменды, компании.

Существуют очень яркие, интересные работы о средневековом городе Макса Вебера. Вебер рассматривал весь средневековый город как целостную корпорацию. В средневековом обществе родоплеменные отношения, естественно, сохранялись, но постепенно теряли свое значение. Город манил людей различных сословий и происхождений. Это были странники, коробейники, отщепенцы, масса людей без роду-племени. Беглые крестьяне стремились в город, потому что «воздух города делал человека свободным». Но в городе также жили представители древних родов, издавна обитавших в этом месте, сеньоры, которые имели особые права на данный город, аристократы. Родовые связи в городе сохранялись, но на передний план постепенно выходили иные отношения.

Каждый человек в западноевропейском Средневековье был включен в то или иное сословие (первое – духовенство, второе – дворянство, третье – остальная часть общества: купечество, мещанство, крестьянство) и корпорацию (монастырь, рыцарский орден, купеческая гильдия, ремесленнический цех или иное объединение по профессии и роду занятий, например, корпорация студентов университета или сельская община).

Сословно-корпоративный строй защищал человека, гарантировал ему неизменность повседневного привычного порядка жизни, позволял ему на равных участвовать в делах своей корпорации.

Каждое сословие, каждая корпорация занимали свое место в средневековой общественной иерархии и выполняли свою функцию в общественном разделении труда (духовенство молится, дворянство воюет, крестьянство пашет).

Рыцарское сословие делилось на знать и простых рыцарей. Знать состояла из наиболее древних и богатых родов. Простое рыцарство составляли малоземельные, либо безземельные дворяне.

Купеческое сословие – это сообщество активных людей, готовых на риск в дороге и торговле. У купцов были свои обычаи и законы поведения. При отсутствии банков и линий коммуникаций, в обычае торговых людей было полагаться на слово друг друга, для заключения сделки было достаточно пожать руки (хлопнуть по рукам), естественно, что репутацией «честного купца» дорожили.

Купечество делилось на гильдии: чем богаче и шире торговля, тем выше гильдия. В поведении отмечалась нарочитая основательность, рассудительность, расчетливость и честность в делах.

Сословие ремесленников – это производственная база средневековья. Состояло из городских жителей. Также имело свои законы и обычаи. Делилось на цеха по отраслям и местности. Цеха имели институты самоуправления и межцеховые городские советы. С момента зарождения городов, и тем более во время их расцвета, ремесленники являлись основой городских ополчений.

Студенческие корпорации и организации. В средние века в университетах Западной Европы студенты делились на землячества, то есть группы иногородних иноземных студентов, которые вследствие общности происхождения объединялись в союзы взаимопомощи. Землячества имели своих выборных должностных лиц, кассы, собрания, статуты, праздники, значки и пр. Менее крупные землячества объединялись в большие союзы, корпорации.

Город был поделен на сословия, на цехи, на гильдии. Каждая из них с современной точки зрения была корпорацией, которая объединяла людей по некоторому принципу, чаще всего профессиональному.

Истоком корпораций в средние века являются **торговые гильдии**, которые возникали для организации торговли и продвижения товара в чужие страны. Гильдии имели выборных руководителей и совет, через которые велась их деятельность. Имущество формировалось за счет объединения взносов участниками гильдии. В это время еще не было понятия об общем капитале, хотя существовали общие платежи, по размеру напоминавшие государственные или общинные повинности.

Второй организационной формой, близкой к римским «*corpus*», была средневековая европейская ремесленная корпорация (цех). Ее единство обуславливалось необходимостью обеспечения защиты членов и совместного удовлетворения их религиозных потребностей. Подтверждалось же такое единство для целей оборота и права особыми документами – грамотами на инкорпорацию. Кроме того, корпорация имела устав, определяющий ее

организационную структуру, а также предполагала наличие общего собрания и руководящих органов. Помимо этого, средневековая экономическая обстановка создала предпосылки для возникновения объединений, не известных римлянам, первых акционерных компаний.

Городское ремесленное производство отличалось от сельского более узкой специализацией. В каждой категории профессий существовала своя иерархия, основанная на специализации, а также на понятии «чистого или нечистого» ремесла. Постепенно все виды ремесленной и торговой деятельности были объединены корпорациями.

Цех в Средние века – далеко не только производственное объединение. Это был сложнейший социальный организм, как правило, со своим храмом, своим святым, гербом, гимном, с городским кварталом, где жили рядом семьи мастеров. Именно в средневековых корпорациях появляется разветвленная система регламентации.

Полноправными членами цеха были только мастера. С ними рядом трудились разнорабочие, ученики, подмастерья, которые не являлись членами корпорации. Мастера участвовали в принятии решений (в нашей современной терминологии). Они имели право вносить изменения в устав, регулярно собирались и принимали судьбоносные решения, которые определяли всю жизнь корпорации, в том числе и ее производство. Для того чтобы стать мастером, нужно было проработать долгое время учеником, потом подмастерьем, сдать несколько весьма сложных экзаменов, и наконец, изготовить так называемый «шедевр». К концу Средневековья переход из подмастерьев в мастера стал почти невозможен, и это звание стало передаваться по наследству внутри одной семьи.

Деятельность цехов проявлялась по трем направлениям: защита интересов членов объединения, борьба с конкурентами и оказание взаимопомощи (поддержка в случае болезни и в старости).

В Средние века существовали также и другие объединения, отвечающие указанным признакам корпоративности. К таким объединениям можно отнести средневековые товарищества, имеющие целью постоянную общую деятельность для получения прибыли, базирующиеся на объединении капиталов и усилий индивидов, закрепляемом договором, и каменды (commenda), позволяющие участвовать в морской торговле, получая выгоды и не имея личного риска, связанного с опасностями путешествий. Финансовые участники каменд несли лишь имущественные риски за общее дело в соответствии с соглашением между ними и купцом, осуществлявшим торговые операции. Разновидностью подобных объединений являлись также средневековые компании, имеющие одну отличительную особенность

организации – глава компании действовал от имени всех членов и одновременно от собственного имени.

Возникновение более сложных форм кооперативных объединений в XV–XVI веке было обусловлено глобальным развитием торговли и образованием колоний, появлением новых средств мореплавания. Новые объединения представляли собой целые купеческие компании, основным подвидом которых была компания «ливрейного» типа. Члены-учредители ливрейных компаний были самостоятельны в своей коммерческой деятельности, принадлежность к этому типу компаний давала им право заниматься торговлей определенного типа, быть монополистом. Примером ливрейной компании может быть известнейшая Ост-Индская компания.

В XVII веке появились акционерные общества, которые и являются высшей формой предпринимательских объединений по сегодняшний день.

В первых акционерных компаниях отношения между различными группами акционеров носили «кастовый характер», интересы участников, не являющихся учредителями компаний при их создании, были значительно ущемлены, они не имели возможности отстаивать свои интересы. Кроме того, как правило, информация о деятельности компании представлялась только по желанию директоров, которыми являлись учредители компаний. Такая бесконтрольная деятельность директоров создавала условия для злоупотреблений и привела к рядовому обману акционеров.

Вплоть до начала XVIII в. в городах преобладало цеховое (гильдейское) ремесло. В обход монополии ремесленных корпораций в городах в XVII в. все более развивалось промышленное производство в сельской местности. Некоторые деревенские жители владели 1–2 ткацкими станками, нанимали работников и производили товары на продажу.

Период XVII–XVIII вв. в Западной Европе отмечен подъемом мануфактурного производства. Особенно много появилось рассеянных мануфактур.

Корпорации тормозили развитие капитализма, т.к. организация ремесленного производства имела вид цеховой монополии.

В 1774 г. на трон Франции вступил Людовик XVI. Первые годы царствования Людовика XVI ознаменовались такими реформами, которые могли бы способствовать развитию капитализма во Франции, если бы их вскоре не отменили. На пост генерального контролера финансов был призван Тюрго, крупный государственный деятель и выдающийся экономист-теоретик, физиократ. Ему и принадлежала инициатива реформ, проведенных в 1774–1776 гг. Тюрго отменил стеснения хлебной торговли, уменьшил пошлины с ввозимых в города продовольственных товаров, распространив одновременно этот налог на привилегированных. По предложению Тюрго в январе 1776 г.

король подписал указ, уничтоживший цеховые корпорации и гильдии. За исключением четырех-пяти профессий, все виды торгово-промышленной деятельности были освобождены от всяких ограничений и регламентов.

Накануне 1789 г. рассеянная мануфактура стала преобладающей формой промышленности. Росли также размеры и число крупных централизованных мануфактур. Обогащению французской буржуазии содействовал рост оборотов внутренней и внешней торговли. Монополии привилегированных компаний, внутренние таможенные сборы и различия в мерах веса, длины и объема в разных провинциях задерживали дальнейшее развитие торговли и промышленности, развитие внутреннего рынка.

Развитие капиталистического уклада сопровождалось ростом экономической силы и социальной значимости буржуазии. Но во второй половине века заметно возросла роль и наиболее экономически передовой торгово-промышленной буржуазии. К концу XVIII в. выросла и численность рабочих, среди которых преобладали «домашние рабочие» рассеянной мануфактуры. Наемные рабочие концентрировались в городах, где они имели все возможности для существования.

Дальнейшее капиталистическое развитие все более настоятельно требовало уничтожения феодальных отношений, утверждения буржуазной земельной собственности. Этот закономерный процесс приходил в растущее противоречие с господствовавшим феодально-абсолютистским строем. Углубление и обострение этого конфликта – важнейшая черта французской истории XVIII в. Абсолютизм не смог выработать в XVIII в. экономическую политику, отвечавшую новым условиям.

Складывание общезакономерного рынка наталкивалось на остатки феодальной раздробленности, которую абсолютистская монархия оказалась неспособной преодолеть: запутанность и хаотичность административной и судебной системы, особые права и привилегии отдельных провинций, отсутствие единой системы мер и весов, внутренние таможи на сухопутных и речных путях.

Благодаря бурному развитию промышленности в XIX веке образуются устойчивые системы организационных форм отношений. В это время разграничиваются понятия «корпорации» и «товарищества». Продолжают развиваться фабрики, заводы, акционерные общества, где не ограничивался объем производства, существовало разделение труда, что улучшало качество производимой продукции.

Появились первые профсоюзы, которые защищали интересы работников корпорации. Появлялись монополии, которые стремились захватить как можно больший рынок сбыта, где диктовали свои условия.

Профсоюзное движение зародилось в Великобритании на рубеже XVIII–XIX веков. Формирование класса промышленников – собственников и работников – пролетариев, противоречия между ними, привели к тому, что появилась необходимость создания объединений, отстаивающих их социально-экономические интересы: продолжительность рабочего дня, условия труда, их безопасность, уровень заработной платы.

Возникновение в 60-е г. XX в. транснационального капитала показало, что эта точка зрения была исторически ограничена. Важнейшей формой монополии стала не отдельная государственная монополия, а современная транснациональная корпорация, представляющая собой высшую форму обобществления капиталистического производства. Современная корпорация вышла за рамки отдельных национальных хозяйств, приобрела характер интернационального процесса, ее деятельность стала осуществляться на основе не государственного, а частного капитала. Международные корпорации, с одной стороны, являются продуктом быстро развивающихся международных экономических отношений, а с другой – сами представляют мощный механизм воздействия на них. Активно воздействуя на международные экономические отношения, международные корпорации формируют новые отношения, видоизменяют сложившиеся формы.

В советский период вопросам деятельности юридических лиц и корпорациям уделялось много внимания. Правовое регулирование сталкивалось с такими проблемами, как многоскладность экономики, интенсивность развития товарного оборота, администрирования и деятельности, строящейся на договорной основе и т.д.

С переходом к НЭПу вновь был актуален вопрос о правовой форме различных юридических лиц и их объединений. Перед законодателем встал ряд вопросов: определение четких правовых рамок деятельности частных предприятий в условиях плановой экономики; установление правовых форм взаимодействия государственного, кооперативного, частного секторов промышленности и т. п.

Юридические лица делились на **корпорации** и **учреждения**. В то же время законодатели и ученые рассматривали такие организационно-экономические объединения как тресты и синдикаты.

Тресты – одна из форм монополистических объединений, в рамках которой участники теряют производственную, коммерческую, а порой даже юридическую самостоятельность.

Синдикаты – устойчивое объединение предприятий, в котором каждое из вошедших в объединение предприятий сохраняет юридическую и производственную самостоятельность, однако делегирует синдикату, полностью или частично, функции снабжения и сбыта своей продукции).

К середине 20-х годов синдикаты формировались и функционировали на основе элементов корпоративного права. С внутренней стороны синдикатские объединения являлись товариществами, а вовне представляли собой юридические лица – корпорации, управляемые на основе утвержденного устава. Корпоративность означала смешанный, публично-частный характер организации синдиката.

Появление концепции корпоративного права в значительной мере было обусловлено ситуацией, в которой развивалась синдикатская форма. Эта концепция позволяла в известной степени гибко сочетать элементы централизованного руководства («плана») с автономией хозяйственных объединений («рынка»), не только синдикатских, но и акционерных обществ, кооперации и пр.

В условиях централизованной плановой системы управления идея создания крупных структур корпоративного типа получила свое дальнейшее развитие: введение комплексной организации управления взаимосвязанными производствами на определенной территории (совнархозы); создание государственных комитетов межотраслевого значения, различного рода объединений – производственных, научно-производственных, торгово-производственных, агропромышленных и территориально-производственных комплексов.

По содержанию деятельности выделяются следующие **виды корпораций**:

– инвестиционные – многопрофильные финансовые холдинги, которые покупают и продают активы, контролируют движение и доходность капиталов, управляют финансовыми рисками, подбирают руководителей входящих в холдинг корпораций и определяют их стратегию, организуют эмиссию и оборот ценных бумаг,

– производственные – организуют маркетинг, разработки, производство и сбыт товаров и услуг на определенном сегменте рынка, самостоятельно выходят на фондовый рынок.

По форме собственности выделяются корпорации:

- государственные,
- публичные,
- семейные.

По характеру специализации корпорации делятся на:

- горизонтально интегрированные,
- вертикально интегрированные.

В Беларуси преобладают вертикально интегрированные компании, которые включили в свой состав как поставщиков сырья, материалов, комплектующих изделий, так и торговые, транспортные, финансовые фирмы.

Это уменьшает риск срыва поставок, нарушения контрактов, завышения цен, но в то же время не позволяет полностью использовать преимущества глобализации, выбирая на основе конкурса лучшего поставщика, транспортировщика, дистрибьютора.

В 1970–1980 гг. исследования корпоративной культуры начинали проводиться в крупных корпорациях (например, IBM), имеющих отделения во многих странах мира. Согласно феноменологическому подходу (работы М. Луи, Дж. Мерсье, А. Петтигрю, С. Роббинса, Д. Сильвермана, И. В. Катерного, С. В. Щербины), корпоративная культура понимается и анализируется посредством интерпретации ее проявлений. Данная концепция трактует корпоративную культуру как обозначение сути организации. Исходя из этого, корпоративная культура не свойство, которым обладает организация, а то, чем она по существу является. Авторы, придерживающиеся этого подхода, как правило, отрицают возможность целенаправленного прямого воздействия на формирование корпоративной культуры. Корпоративная культура определяется здесь как система ценностей и представлений, задающих определенным образом рамки индивидуального поведения. Основным механизмом создания этих рамок заключается в формировании индивидуального и организационного репертуара восприятия и интерпретации ситуации. Таким образом, сам репертуар также может быть проинтерпретирован как проявление культуры.

Корпоративная культура также может быть определена в этой логике как разделяемый членами организации набор значений, смыслов, символов, ритуалов, мифов и идеологических установок, позволяющих лицам интерпретировать и конструировать ситуацию. Это продукт уникальной истории организации, неповторимого сочетания проблем, с которыми она сталкивалась в процессе своего развития.

В литературе понятие «корпоративная культура» употребляется наряду с понятиями «организационная культура», «управленческая культура», «производственная культура», «культура трудовых отношений», «деловая культура». Иногда корпоративная культура рассматривается как корпоративная этика, т.е. этические принципы, которых должны придерживаться руководители и сотрудники организации во взаимодействии между собой, а также с клиентами и партнерами.

Корпоративизм – политическая теория, согласно которой элементарными ячейками общества являются определённые социальные группы, а не отдельные лица.

Виды корпоративизма подразделяют на две большие категории:

- негативный;
- позитивный.

Негативный подразумевает собой форму отношений, ориентированную на принудительное объединение групп интересов и навязывание своих интересов какой-либо соц. группе под видом общественных.

Формы негативного корпоративизма:

1. Тоталитарный – это форма принудительного представительства интересов субъектов социально-экономических отношений при решающей (монопольной) роли государственных (партийно-государственных) структур, способствующая установлению порядков авторитарно-тоталитарного толка.

2. Бюрократический – это форма представительства бюрократических интересов, навязывающих правила игры с корыстной целью сговора.

3. Олигархический – это форма навязыванию обществу экономических интересов соперничающих финансово-промышленных групп с использованием подкупов чиновников и политических лидеров.

Все формы негативного корпоративизма не учитывают мнение людей и насаждают тоталитаризм в обществе. Государство само устанавливает порядки и «правила игры».

Позитивный корпоративизм (неокорпоративизм) – это форма отношений, направленная на добровольное согласование групп интересов и достижения сотрудничества на взаимовыгодных условиях.

Формы позитивного корпоративизма:

1. Демократический – это форма представительства групп интересов, основанная на традициях компромисса и консультаций, ориентированная на достижение согласия и социального партнерства участников социального взаимодействия на взаимовыгодных условиях, по преимуществу в области экономики, когда «баланс интересов» вписывается в более широкий демократический спектр интересов.

2. Социальный – это форма добровольно представительства интересов больших соц. групп в рамках государства с либеральными традициями.

3. Административный – это форма представительства бизнеса, профсоюзов, общественных движений на уровне исполнительной власти.

Тема 3 «Международные особенности корпоративных культур организаций»

(2 часа)

Основные вопросы:

1. Англо-американская модель корпоративной культуры.
2. Континентальная модель корпоративной культуры.
3. Японская модель корпоративной культуры.

На особенности национальной корпоративной культуры существенно влияют различия в структуре и иерархии потребностей и мотивов поведения людей в разных странах. Как различны мотивы поведения в разных странах, так же неодинаковы принципы этичного поведения в управлении организацией, хотя можно отметить и общее: ожидание честности, порядочности, уважения к интересам партнера, компетентности.

В настоящее время существует много различных систем корпоративной культуры. В зависимости от особенностей каждое предприятие формирует свою специфическую систему корпоративной культуры. Вместе с тем все системы корпоративной культуры основываются на **трех национальных моделях корпоративной культуры:**

- англо-американской,
- континентальной,
- японской.

Англо-американская модель характерна для таких стран, как США, Канада, Великобритания, Новая Зеландия, Австралия.

В США, как показывают исследования, наметилось несколько главных направлений изменений в корпоративной культуре:

- всестороннее развитие личности работника (связанное с повышением содержательности труда) в целях эффективного использования его человеческого капитала;
- построение более гибких форм мотивации к труду;
- развитие производственной демократии;
- развитие новых форм компенсации за труд;
- обеспечение гарантии занятости;
- обеспечение безопасности труда;
- улучшение санитарно-гигиенических условий труда;
- целенаправленное изменение отношения к труду как к творческому процессу.

Как деловые партнеры американцы приучены:

- 1) дорожить данным словом;
- 2) оправдывать доверие партнера;
- 3) прибегать к юридическим формам защиты своих интересов, очень тщательно составлять документы;
- 4) уважать профессионализм, высокую компетентность;
- 5) точно соблюдать сроки и обязательства;
- 6) решать в первую очередь принципиальные вопросы, а доработку деталей поручать исполнителям рангом ниже и юристам.

Это вовсе не означает, что все бизнесмены в Америке руководствуются этими этическими нормами. Не случайно совместная работа, посвященная психологии российско-американского делового партнерства, называется **«Акулы и дельфины»**. В бизнесе любой страны в избытке акул, но общение с ними, как правило, непродолжительно, ограничивается одним контактом. «Акула бизнеса» обычно не осознает, что основа устойчивого успеха – длительные и постоянные деловые связи.

Американская модель формирования культуры корпорации построена на сплоченности коллектива, построения своеобразного подобия второй семьи, где также отмечают праздники, радуются повышению или назначению на новую должность. Но в отличие от японской модели – упор делается на построение карьеры и достижения максимально возможной прибыли, привлечением высококвалифицированных специалистов из вне. В Америке предпочитают создавать команды, где каждый из команды обладает равными правами и степенью ответственности, а также часто привлекают консультанта для обучения команды, проведения психологических тренингов и игр.

Суть американской модели менеджмента заключается в изначальном убеждении, что успех фирмы зависит от факторов, лежащих в её границах (рациональной организации производства продукции, снижения издержек за счет выявления внутрипроизводственных резервов, роста производительности труда и эффективности использования всех ресурсов). Фирма рассматривается как закрытая система. При таком подходе цели и задачи считаются заданными и стабильными в течение длительного времени. Основой стратегии является непрерывный рост и углубление специализации производства; организационная структура строится по функциональному принципу. Решающее значение имеет контроль всех видов деятельности, четкое выполнение кадрами управления указаний сверху.

Континентальная модель корпоративной культуры характерна для стран Западной Европы: Германии, Франции, Швеции, Австрии, Норвегии.

Большинство компаний в Германии имеют достаточно консервативную корпоративную культуру. Всем известна **немецкая педантичность, пунктуальность и аккуратность**. Эти черты присутствуют в полной мере в континентальной модели корпоративной культуры. Все документы находятся в идеальном порядке, четко прописаны функции и полномочия каждого сотрудника, вся работа выполняется размеренно и качественно. Конкуренция не очень поощряется, главное – строго и ответственно выполнять свои обязанности.

Типичная французская компания представляет собой жесткую иерархическую структуру с централизованным управленческим аппаратом. Все решения принимаются на уровне руководителей и затем передаются вниз как

не обсуждаемые. Руководители французских компаний предпочитают принимать важные решения не на собраниях, а в кулуарах, между собой, в неформальной обстановке.

На формирование **японской модели корпоративной культуры организации** оказали влияние политико-экономические условия, национальная культура и ее традиции. Для японского руководителя главное в работе с персоналом – это обеспечить полную занятость и улучшение жизненного уровня рабочих. Чтобы обеспечить это, компания конечно должна получать прибыль, но получение прибыли никогда не стоит во главе угла. **В Японии работа ищется для человека, а не человек для работы**, что характерно для других стран.

Выделяют следующие характерные признаки японской модели управления человеческим капиталом компании:

– *Гарантия и стабильность занятости.* Стабильность укрепляет у работника чувство корпоративной общности, гармонизирует отношения рядовых сотрудников с руководством. Гарантии занятости в Японии обеспечивает система пожизненного найма – явление уникальное и во многом непонятное для европейского образа мысли.

– *Корпоративные ценности компании.* Японская система управления старается создать общую для всех работников компании базу понимания корпоративных ценностей, таких как приоритет качественного обслуживания, услуг для потребителя, сотрудничество рабочих с администрацией, сотрудничество и взаимодействие отделов. Система управления стремится постоянно прививать и поддерживать корпоративные ценности на всех уровнях.

– *Управление, основанное на информации.* Сбору данных и их систематическому использованию для повышения экономической эффективности производства и качественных характеристик продукции придается особое значение. Таким образом, выявляются не только виновные за неисправность, но главным образом причины неисправности и принимаются меры для недопущения подобного в будущем.

– *Управление, ориентированное на качество.* Руководители японских компаний особо выделяют вопросы эффективного контроля качества. При управлении производственным процессом их главная забота – получение точных данных о качестве. Личная гордость руководителя заключается в закреплении усилий по контролю за качеством и в итоге в работе порученного ему участка производства с наивысшим качеством.

– *Постоянное присутствие руководства на производстве.* Чтобы быстро справиться с затруднениями и содействовать решению проблем по мере их возникновения, японцы зачастую размещают управленческий персонал

прямо в производственных помещениях. По мере разрешения каждой проблемы вносятся небольшие нововведения, что приводит к накоплению дополнительных новшеств.

– В Японии для содействия дополнительным нововведениям широко используется *система новаторских предложений и кружки качества*.

– *Поддержка чистоты и порядка*. Одним из существенных факторов высокого качества японских товаров являются чистота и порядок на производстве. Руководители японских компаний стараются установить такой порядок, который может служить гарантией качества продукции и способен повысить производительность благодаря чистоте и порядку.

Суть японской модели менеджмента и организации деятельности сформулирована американским ученым японского происхождения Уильяма Оучи в его так называемой теории «**Теория «Z»**». Японская модель, являющаяся результатом специфической культуры и экономической системы, оценивается специалистами как обеспечивающая наибольшую гармоничность и мобильность организации, так необходимую в современном динамическом мире.

Особенности японской системы проявляются в управлении персоналом и трудовыми ресурсами, производством, сбытом, финансами. Система пожизненного найма и продвижения в зависимости от выслуги лет и возраста, организация групповой работы, оплата труда с учетом возраста, вклада в рационализацию и качество процесса, система непрерывного обучения преимущественно на производстве – основные характеристики этой модели управления. Принцип оптимизации работы всей производственной системы как целостности является определяющим в организации управления производством.

Менеджмент в Японии, как и в любой другой стране, отражает ее исторические особенности, культуру и общественную психологию. Он непосредственно связан с общественно-экономическим укладом страны.

Японский менеджмент, основанный на коллективизме, использовал все морально-психологические рычаги воздействия на личность. Прежде всего, это чувство долга перед коллективом, что в японском менталитете почти тождественно чувству стыда.

Учитывая то, что налоговая система работает на усреднение доходов и материального состояния населения своим подчеркнuto прогрессивно-фискальным механизмом, в обществе минимально расслоение по благосостоянию, и это дает возможность использовать чувство коллективизма максимально эффективно.

В японских организациях лидер занимает самый ответственный пост. Он сплачивает команду. Он подавляет внутренние конфликты. Его власть

принимается всеми безоговорочно. Отсутствие его может привести к печальным результатам: группа теряет единство и тонет во внутренних раздорах.

Японцы рассматривают каждого человека как имеющего экономические, социальные, психологические и духовные потребности, так же, как это делают и американские руководители, когда специально задумываются над этим. Но японские руководители полагают, что **их задачей является уделять как можно больше внимания именно человеческой личности**, не столь сосредотачиваясь на других институтах (таких, как правительство, семья или религия). При этом **семья для японцев – форма существования**. Японцы проявляют уважение не к месту, которое занимает тот или иной человек, а к тому, что конкретное он сделал в жизни, к его опыту.

Если сторонники современной японской системы управления доказывают, что **в японских фирмах организацию приспосабливают под человека**, то в системе управления американской фирмы, напротив, представления о функциях, задачах и должностных обязанностях, правах и взаимодействиях предшествуют найму работников. По сформулированным требованиям производится поиск наиболее подходящих кандидатов на конкретную должность, иными словами, людей приспосабливают к системе.

Более наглядно отличительные особенности национальных моделей корпоративных культур можно представить посредством следующей таблицы:

Характеристики модели	Англо-американская модель	Континентальная модель	Японская модель
<i>Осознание себя и своего места в организации</i>	Ставка на индивидуальный труд. Воспитание индивидуальной ответственности. Стремление к личной карьере	Ставка на индивидуальный труд. Воспитание индивидуальной ответственности. Стремление к личной карьере	Ставка на коллективный труд. Воспитание коллективной ответственности. Бережное и внимательное отношение к работникам. Стремление к процветанию фирмы
<i>Коммуникационная система и язык общения</i>	Формальные и неформальные коммуникации. Практикуются	Приветствуются как формальные, так и неформальные коммуникации. В	Коммуникация – основа доверия, а доверие – основа открытой

	прямые контакты общения высших руководителей со всеми работниками.	общении между коллегами принято соблюдать некоторую эмоциональную дистанцию	коммуникации. Невербальные коммуникации, формальные и неформальные коммуникации
<i>Стиль управления</i>	Авторитарный	Демократический	Авторитарный
<i>Внешний вид, одежда и представление себя на работе</i>	Присутствует дресс-код в одежде	Регламентируется использование различных стилей в одежде	Присутствует обязательный дресс-код в одежде
<i>Взаимоотношения между людьми</i>	Взаимоотношения между людьми основаны на уважении к статусу, объему власти, образованности	Взаимоотношения между людьми основаны на уважении к статусу, объему власти, образованности	Взаимоотношения между людьми основаны на уважении к личности, заботе друг о друге
<i>Осознание времени, отношение к нему и его использование</i>	Рабочее время воспринимается как важнейший ресурс и может восприниматься как пустая трата времени	Рабочее время воспринимается как важнейший ресурс и может восприниматься как пустая трата времени	Рабочее время воспринимается как важнейший ресурс
<i>Мировоззрение на бизнес</i>	Ориентация на прибыль	Ориентация на прибыль	Ориентация на клиента
<i>Развитие и самореализация работника</i>	Развитие и самореализация работника приветствуются. Творчество проявляется через индивидуализм. Стремление уйти от жесткой рутины	Развитие и самореализация работника приветствуются. Творчество проявляется через индивидуализм. Стремление уйти от жесткой рутины	Создаются все условия для самореализации работника на рабочем месте. Творчество проявляется через сотрудничество. Развитие и самореализация работника являются корпоративными ценностями
<i>Трудовая этика и</i>	Отношение к труду	Отношение к труду	Отношение к труду

<i>мотивирование</i>	как к повинности, безразличие к результатам труда, слабая связь между вкладом работника и его вознаграждением, работник сам планирует свою профессиональную карьеру	как к необходимости, строгая трудовая дисциплина, аккуратность, педантичность, пунктуальность. Профессиональную карьеру работник планирует самостоятельно	как к ценности, ответственность за результаты труда, существует связь между вкладом работника и его вознаграждением, планирование профессиональной карьеры работника организацией
<i>Наем персонала</i>	Наем персонала, как правило, краткосрочный	Наем персонала, как правило, краткосрочный	Наем персонала осуществляется пожизненно
<i>Чувство приверженности</i>	Как правило, в течение всей трудовой деятельности человек работает по одной специальности, в связи с этим вырабатывается чувство приверженности специальности	Как правило, в течение всей трудовой деятельности человек работает по одной специальности, в связи с этим вырабатывается чувство приверженности специальности	Как правило, в течение всей трудовой деятельности человек работает не по одной специальности, в связи с этим вырабатывается чувство приверженности организации в целом
<i>Система обучения</i>	Создание системы непрерывного обучения рабочих и служащих по адаптации к новым технологиям, новым формам организации труда, ликвидация «функциональной неграмотности»	Системы непрерывного обучения рабочих и служащих на рабочих местах и в образовательных учреждениях с отрывом от производства	Система непрерывного обучения согласуется с ценностями и долгосрочными стратегическими целями организации. Системы обучения на рабочем месте, повышение квалификации
<i>Ориентация на результат</i>	Обращается внимание не на	Обращается внимание не на	Ориентация не на результат, а на

	способы решения задания, а на результат. Повышенное внимание к текущим результатам	способы решения задания, а на результат. Ориентация как на текущее, так и на долгосрочные результаты	способы решения задания
<i>Согласование стратегических целей и корпоративных ценностей</i>	Корпоративные ценности согласуются с краткосрочными целями организации	Корпоративные ценности согласуются с краткосрочными целями организации	Корпоративные ценности согласуются с долгосрочными целями организации

Как показывают результаты анализа особенностей национальных моделей корпоративной культуры, ни одна модель не обладает очевидными преимуществами перед другими, и не может быть универсальной. Наоборот, последнее десятилетие характеризуется конвергенцией различных систем корпоративной культуры организации практически для всех ведущих стран мира.

Тема 4 «Методики исследования корпоративной культуры в организации» (2 часа)

Основные вопросы:

1. Основные направления исследования корпоративной культуры.
2. Количественные и качественные методики исследования корпоративной культуры.
3. Модель Дэниэла Дэнисона.
4. Модель AGILE.
5. Модель «Конкурирующие ценности и организационная эффективность».
6. Методы исследования корпоративной культуры организации.

Применение различных методик исследования корпоративной культуры позволяет получить представление о ценностях, нормах, правилах и ожиданиях, оказывающих влияние на поведение большинства сотрудников организации и эффективность ее экономической деятельности.

Исследования, посвященные корпоративной культуре, стали проводиться в США в 60-е годы XX века, а к концу 80-х годов корпоративная культура стала

занимать одно из ключевых мест среди вопросов организационного управления в США и Западной Европе. Корпоративная культура стала рассматриваться как нематериальный фактор повышения конкурентоспособности предприятий за счет создания этических ценностей, идеологии управления, сплачивающих коллектив.

За время изучения корпоративной культуры сформировалось три школы, отличающиеся пониманием ее сущности и направлением исследования:

– поведенческая школа: поиск и анализ закономерностей создания общих ценностей, понятий, правил и норм поведения персонала в процессе рабочей деятельности (Р. М. Сайерт и Дж. Г. Марч; Д. Хэмптон);

– школа эффективности: акцент на влиянии корпоративной культуры на эффективность деятельности организаций (Т. Дил и А. Кеннеди; Томас Дж. Питерс и Роберт Уотерман и др.).

– школа моделирования: изучение корпоративной культуры как самостоятельного объекта исследования; разработка моделей ее формирования, методик оценки, классификация типов корпоративной культуры (Э. Шейн, Ч. Хэнди, К. Камерон и Р. Куинн и др.).

Изучение и описание корпоративной культуры представителями данных школ происходило с использованием количественных и качественных методов исследования.

Качественные методики основываются на исследованиях описательного характера и проводятся на основе собранных в организации первичных данных путем анализа документов, включенного наблюдения глубинного интервью.

Количественные методики исследования корпоративной культуры основываются на проведении различных **опросов** с целью получения измеримой оценки ее состояния. Данные методы применяются для получения статистических данных о корпоративной культуре исследуемого предприятия.

К наиболее известным методикам количественной оценки корпоративной культуры относятся:

- модель исследования организационной культуры Д. Дэнисона (DOCS);
- модель Т. Парсонса (AGILE);
- методика диагностики организационной культуры К. Камерона и Р. Куинна (OCAI);
- методика Г. Хофстеде;
- методика Р. Кука и Дж. Лафферти (OCI);
- методика О' Рейли, Чатман и Кондуэлл (OCP);
- методика Ван де Поста и Конинга Смита;
- методика С. Гласера и С. Заманоу (OCS);
- методика «Культурное поколение» Т. О. Соломандиной;
- методика И. Д. Ладанова;

- методика исследования Н. В. Левкина;
- методика О. Е. Стекловой;
- методика Л. С. Савченко.

Среди представленных количественных методик исследования корпоративной культуры наиболее полными являются методики Д. Дэнисона (DOCS), К. Камерона и Р. Куинна (OCAI), Г. Хофстеде, Ван де Поста и Конинга Смита, методика Н. В. Левкина.

Методика Дэниэла Дэнисона позволяет одновременно учитывать особенности внутренней и внешней среды организации и направлена на выявление взаимосвязей между характеристиками корпоративной культуры компании и ее экономической эффективностью.

Суть применения методики заключается в описании взаимосвязанного воздействия на эффективность организации четырех факторов корпоративной культуры:

- вовлеченности,
- согласованности,
- адаптивности,
- миссии.

В данной модели эффективной считается организация, способная разрешать вопросы внутренней интеграции и внешней адаптации.

Модель Дэниэла Дэнисона включает **4 интегральные характеристики** корпоративной культуры, каждая из которых оценивается по трём индикаторам:

- миссия,
- последовательность,
- приспособляемость,
- вовлеченность.

Для получения данных производится **анонимный опрос** сотрудников компании, состоящий из 60 вопросов – утверждений, соответствующих определенному индексу.

Респонденты оценивают предложенные утверждения по шкале от 1 до 5, где 1 обозначает абсолютное несогласие сотрудника; 5 – полное согласие с приведенным утверждением.

Далее производится обобщение полученных результатов и составляется круговая диаграмма, где организационная культура рассматривается в следующей системе координат:

- внешний фокус – внутренний фокус;
- стабильность – гибкость.

Внутренний фокус рассматривает уровень вовлеченности и последовательности/ согласованности процессов в компании.

Внешний фокус отражает уровень приспособляемости (адаптивности) и миссию организации.

Вертикальный разрез круга разграничивает стабильное и гибкое состояние организации.

Рассмотрение парных сочетаний четырех интегральных характеристик позволяет проецировать полученные данные следующим образом:

- «миссия» и «последовательность» характеризуют уровень стабильности, отражающийся на финансовых показателях;
- «последовательность» и «вовлеченность» отражают уровень удовлетворенности сотрудников и качество производимой продукции;
- «вовлеченность» и «приспособляемость» влияют на инновационные подходы развития компании;
- «приспособляемость» и «миссия» отражают взаимодействие во внешней среде, что, в свою очередь, влияет на общую динамику дохода, рыночное положение компании и т.д.

Интерпретация результатов позволяет управляющему звену оценить степень соответствия состояния организационной культуры обозначенной стратегии и цели компании.

В настоящее время модель Дэнисона переведена более, чем на 20 языков и применяется в странах с различной культурой, однако наибольшее распространение получила в консалтинговых компаниях Европы.

Данная модель действительно позволяет учитывать влияние факторов внешней среды, однако к слабым сторонам модели Д. Дэнисона исследователи относят невозможность учитывать влияние национальных особенностей на формирование корпоративной культуры, а также неоднозначность трактовки вопросов анкеты, большие временные затраты на ее заполнение и обработку данных, а также сложность математической обработки полученных результатов.

Другая модель, которая отчетливо выделяет внутреннюю и внешнюю составляющие корпоративной культуры, была предложена американским социологом Т. Парсонсом и получила **название AGILE**. Первые буквы английских названий этих функций в аббревиатуре составляют название модели – AGILE:

- adaptation (адаптация);
- goal-seeking (достижение целей);
- integration (интеграция),
- legitimacy (легитимность).

Данная модель отражает взаимосвязь корпоративной культуры и результатов деятельности организации через ряд функций, которые любая

социальная система, в частности организация, должна выполнять, чтобы быть успешной и конкурентоспособной.

Т. Парсонс утверждает, что ценности компании являются наиболее важными факторами выполнения заявленных функций, так как для успешной деятельности необходимо, чтобы разделяемые в организации верования и ценности способствовали адаптации, достижению целей, объединению и созданию ценного продукта для других людей, организаций и общества в целом.

Признавая, что перечисленные функции в той или иной степени присущи любой корпоративной культуре, исследователи отмечают, что значение этих функций может различаться в зависимости от специфики деятельности конкретной организации. Например, функция адаптации к условиям внешней среды является не столь важной в условиях относительной стабильности. При таких обстоятельствах большее значение приобретает функция интеграции.

Концепция Т. Парсонса была развита **Р. Квином и Дж. Рорбахом** в их модели, получившей название **«Конкурирующие ценности и организационная эффективность»**.

Влияние корпоративной культуры рассматривалось авторами в трёх плоскостях, названных конкурирующими ценностями:

а) внутренний фокус/внешний фокус: преобладание в организации интереса к внутренним проблемам (скоординированность и удовлетворённость работников), или к укреплению положения организации во внешней среде;

б) интеграция/дифференциация: предпочтение контроля (стабильности, порядка, предсказуемости) или гибкости (нововведений, изменений);

в) средства/инструменты – результаты/показатели: степень внимания на процессы и процедуры (планирование, установление целей и др.) или на конечные результаты и их показатели (производительность, эффективность и др.).

Таким образом, и методика AGILE, и подход Р. Квина и Дж. Рорбаха позволяют получить целостное представление о корпоративной культуре исследуемой организации, изучить взаимодействие организации с внешней средой, внутриорганизационные личностные и межгрупповые отношения, а также степень удовлетворенности сотрудников своей деятельностью и результатами организации, оценить ее воздействие на внутриорганизационную среду и основные аспекты ее функционирования, а также позволяют выявить факторы влияния корпоративной культуры на внешние показатели эффективности деятельности предприятия.

Традиционно выделяют **три группы методов, используемых при исследовании корпоративной культуры конкретного предприятия:**

– эмпирические методы (наблюдение, восприятие, сбор информации);

- методы системного анализа (использование методов общей теории систем и теории организации, системный и синергетический подходы);
- методы математического, экономического и статистического моделирования (метод линейного программирования, метод приоритетов).

В современной исследовательской практике традиционно используют **два основных подхода к сбору данных** для диагностики корпоративной культуры:

- идеографический (качественный),
- формализованный (количественный).

Идеографический подход представляет собой использование качественных методов диагностики корпоративной культуры предприятия. Данный подход основывается на использовании таких инструментов, как:

- контент-анализ документации предприятия,
- включенное монографическое наблюдение (исследование),
- эксперимент (фокус-группа),
- экспертное (глубинное) интервью.

Практика показывает, что данные инструменты эффективны при обследовании следующих элементов корпоративной культуры:

- установленные в организации правила и язык общения;
- сформированные традиции, церемонии и ритуалы;
- история и идеология организации;
- сложившаяся практика управления;
- язык общения.

Важно, что при использовании идеографических методов исследователи могут моделировать реальность, выявлять сформированные шаблоны поведения людей и их глубинные установки, понимать принципы взаимодействия и принятия решений в коллективе, а также направленность группового мышления и степень соответствия сотрудников занимаемой ими должности.

Основные инструменты проведения идеографического исследования корпоративной культуры:

а) контент-анализ документации предприятия – изучение документов, регулирующих рабочие процессы (уставов, положений, планов, программ, приказов, распоряжений, служебных записок, должностных инструкций и т.д.).

б) включенное монографическое исследование – наблюдение за сложившимися в организации правилами, традициями, церемониями и практиками управления путем глубокого погружения исследователя в корпоративную культуру в качестве члена коллектива, сопричастного наблюдателя или консультанта.

в) фокус-группа – фокусированное групповое интервью, направленное на выявление у сотрудников организации их субъективного восприятия интересующих исследователя процессов, предметов или явлений.

В отличие от индивидуального интервью, фокус-группа предполагает взаимодействие как на уровне интервьюер/респондент, так и на уровне респондент/респондент. За счет этого в процессе исследования выявляются скрытые проблемы, установки, поведенческие и коммуникационные практики внутри коллектива.

г) экспертное (глубинное) интервью – индивидуальное собеседование, проводимое с сотрудником в форме закрытой дискуссии по заранее подготовленному сценарию.

Формализованный (количественный подход) к получению данных для исследования корпоративной культуры предполагает получение четко структурированной и измеримой информации об исследуемом объекте – предприятии. Сбор первичных данных, как правило, **основывается на выборочном методе**, при котором обследованию подвергаются не все объекты, обладающие интересующим исследователя свойством, а только часть этой совокупности, отобранная определенным образом.

Отобранная для проведения исследования группа – выборка должна обладать двумя важнейшими свойствами: случайной и репрезентативной. Случайность выборочной совокупности означает, что каждый элемент генеральной совокупности имеет одинаковую вероятность быть выбранным для обследования.

При этом выборочная совокупность считается **репрезентативной**, если она правильно представляет все пропорции **генеральной совокупности** – той, относительно которой необходимо сделать обобщающие выводы.

Соблюдение двух этих принципов позволяет исследователю переносить результаты, полученные при обследовании выборки на всю генеральную совокупность.

Выборочный метод исследования предполагает использование разных способов отбора единиц наблюдения из генеральной совокупности, однако основу каждого из них обычно составляет принцип случайного отбора.

В научно-исследовательской практике различают **индивидуальный, групповой, комбинированный отбор**:

а) при индивидуальном отборе в выборку попадают отдельные единицы генеральной совокупности (при обследованиях предприятия — конкретные сотрудники);

б) при групповом отборе единицы попадают в выборку группами (например, подразделениями предприятия);

в) комбинированный отбор предполагает изначальный отбор группы объектов, а затем случайный отбор конкретных единиц.

Данные отборы могут быть как повторными (в случае, когда отобранная однажды единица наблюдения вновь возвращается в совокупность и ее можно отобрать вновь), так и бесповторными (если отобранная единица наблюдения не может быть отобранной из генеральной совокупности во второй раз)

В зависимости от способа отбора различают следующие виды выборок:

а) собственно-случайная – отбор единиц происходит путем жеребьевки или использования таблицы случайных чисел, при этом все единицы генеральной совокупности имеют равные шансы быть отобранными;

б) механическая – для осуществления отбора все единицы генеральной совокупности нумеруются числами от 1 до N и делятся на столько групп, сколько единиц наблюдения необходимо включить в выборку. Затем из каждой группы отбирается одна единица, при этом отбору подлежит каждый (N/n)-й элемент группы;

в) типическая (стратифицированная) – формируется в результате деления генеральной совокупности на подобные типы или группы и последующего проведения случайного или механического отбора единиц каждой группы в выборку;

г) серийная – используется, когда генеральную совокупность можно разбить на одинаковые по объему и однородные между собой группы и отобрать не единицы, а серии наблюдения, внутри которых проводится сплошное обследование;

д) комбинированная – представляет собой сочетание различных методов отбора, например, типического с механическим или серийного с индивидуальным.

Комбинация методов позволяет формировать высокорепрезентативную выборку и наиболее часто применяется в современных исследованиях.

Большинство распространенных методик изучения корпоративной культуры основывается на подходе выборочного исследования с помощью проведения **опроса/анкетирования сотрудников**, то есть посредством использования количественных инструментов.

Выбор опроса/анкетирования в качестве основного метода сбора информации подразумевает комплексную подготовку к его проведению, состоящую из следующих этапов:

а) определение целей и задач исследования, определение формата желаемого результата;

б) выбор целевой аудитории и определение размера и значимых свойств репрезентативной выборки;

в) выбор формата планируемого сбора информации – личное, телефонное или электронное интервью; бумажное анкетирование или анкетирование с помощью специального программного обеспечения;

г) выбор сроков проведения исследования и обработки полученных результатов. Данный шаг позволяет определить способ сбора информации и выявить необходимость привлечения внешних специалистов, а четко установленные сроки проведения исследования позволяют заблаговременно проинформировать и заинтересовать потенциальных участников;

д) согласование с участниками степени конфиденциальности полученных результатов, а также способов предоставления обратной связи;

е) разработка анкеты или опросного листа.

Современная исследовательская практика показывает, что большинство широко распространенных методик диагностики корпоративной культуры на предприятии применяются на основе проведения выборочного исследования и получения количественных данных. В первую очередь это обусловлено возможностью получения репрезентативных результатов и осуществления контроля над основными этапами проведения исследования, а также сравнительно высокой скоростью сбора и обработки данных. Кроме того, в основе количественного подхода лежит использование математических и статистических моделей, позволяющих получать однозначные измеримые значения изучаемых показателей и визуализировать профиль существующего в компании типа корпоративной культуры.

Тема 5 «Технологии формирования корпоративной культуры» (2 часа)

Основные вопросы:

1. Модели современных корпоративных культур.
2. Условия, факторы и принципы формирования корпоративной культуры.
3. Этапы и методы формирования корпоративной культуры организации.

Так как культура понятие довольно широкое и сложное и различные исследователи рассматривают определенные подходы к изучению корпоративной культуры, то и для ее описания было разработано большое количество моделей.

Модель Г. Харрисона различает четыре типа организаций с корпоративной культурой, ориентирующиеся на роли, на задачи, на человека и

на власть. Для анализа он выбрал процесс распределения власти, ценностные ориентации личности, отношения индивида в организации, структуру организации и характер ее деятельности на различных этапах эволюции. Такие модели корпоративной культуры редко встречаются в чистом виде, но большинство организаций ближе всего по своей культуре к какой-либо из них:

– **Корпоративная культура, ориентированная на роль.** Организации с такой культурой стремятся быть рациональными и аккуратными, насколько это возможно. В центре внимания таких организаций – процедуры и правила, ясно сформулированные функциональные предписания. Им присущи озабоченность свободой действий, соблюдение законов и ответственность. Особо выделяются иерархия и статус. Работники продвигаются по службе с четко определенными карьерными путями. Стабильность и респектабельность нередко также ценятся, как и компетентность. Система не может быстро адаптироваться к изменениям, им недостает гибкости.

– **Корпоративная культура, ориентированная на задачу.** Здесь выше всего ценится выполнение сверхзадач. В центре внимания – гибкость, быстрота, способность справляться с новыми ситуациями и адаптироваться к ним. Важно отметить, что структурные функции и действия организации оцениваются в зависимости от вклада в сверхзадачи. Власть считается законной, если она основана на соответствующих знаниях и компетенции, а не на силе и положении. Карьера работника зависит от способности справляться со все более сложными изменениями и задачами. Организационная структура меняется, чтобы выполнять задания или функции.

– **Корпоративная культура, ориентированная на человека.** Организация сама по себе – это средство для выполнения желания ее членов, которые они могут выполнить сами. Люди в таких организациях никогда не делают то, что противоречит их целям и ценностям. Здесь главное – умение и потенциал отдельных работников. Именно люди определяют успешность таких организаций. Карьера работника зависит от качества его работы и достижений. Человеческие ресурсы – превыше всего.

– **Корпоративная культура с ориентацией на власть (силу).** Такие организации пытаются сдерживать окружающую обстановку и подавлять возражение (сопротивление). Они не желают подчиняться каким бы то ни было внешним законам или власти. Центральная тема – рост организации. Руководители прилагают все усилия, чтобы установить абсолютный контроль над подчиненными. Работники борются за стратегические посты, карьера складывается в соответствии с их положением на этой арене власти. Такие организации конкурентоспособны и заботятся о своих сферах влияния.

Ян Хармс показал эти модели в виде X-окна и разбил их на **несколько типов:**

а) Организации, с культурой, ориентированной на власть он изобразил в виде паутины. Так как в них существует только один центр власти. Все приказы исходят оттуда.

б) Ролевую культуру Ян Хармс изобразил в виде греческого храма. Мощь такой организации заключается в колоннах – функционирующих отделах, которые координируются верхушкой греческого храма. Информация от одной колонны к другой не передается сразу же с одного уровня на другой (с уровня одной колонны на такой же уровень другой колонны). Сначала эта информация идет вверх колонны первой колонны (проходя уровень за уровнем), затем к вершине следующей колонны, и, наконец, на соответствующий уровень этой колонны.

в) Суть следующего типа культуры – «культура задания» заключается в том, что сотрудники организаций такого типа прагматичны и готовы приспосабливаться к требованиям работы. Очень часто они называют себя профессионалами. Для них самое важное – выполнить работу. Для того, чтобы улучшить качество работы, они объединяются в группы. Эта культура групп экспертов.

г) Индивидуальная культура была изображена в виде протоплазмы. Основная проблема для руководителей организаций такого типа – это то, что члены организации не признают власть организации. Они пытаются вовлечь руководителя в свои личные дела, создать обстоятельства, в которых люди сами развиваются. В организациях с такой культурой структуры и технологические операции сведены к минимуму.

В книге «Боги менеджмента» («GodsofManagement»), вышедшей в 1979 г., Чарльз Хэнди рассматривает четыре типа организаций, каждый из которых может быть ассоциирован с конкретным древнегреческим божеством. Выделяется культура власти (архетип – Зевс), ролевая культура (архетип – Аполлон), целевая культура (архетип – Афина) и личностная культура (архетип – Дионис). Идеальный тип организации, по мнению Ч. Хэнди, имеет в себе пространство для всех этих культур, отражающих многообразие характеров групп и индивидов.

Элементы структуры корпоративной культуры определяют те направления деятельности, по которым будет вестись работа по разработке и внедрению корпоративной культуры. А именно:

- символика, идеология, ценности, цели, девиз, ритуалы компании;
- социальных норм поведения в компании;
- системы коммуникаций в компании;
- положения каждого человека в компании.
- утвержденной системы лидерства;
- стилей решения конфликтных ситуаций.

Эффективность корпоративной культуры в организации будет зависеть в первую очередь от степени соблюдения **основных условий** формирования корпоративной культуры:

- Свобода.
- Справедливость.
- Общечеловеческие духовные ценности.

Корпоративная культура складывается в соответствии с ее сущностью из определенных организационных атрибутов при условии, что они воспринимаются большинством членов компании и оказывают влияние на поведение этих членов. Поэтому при формировании и развитии корпоративной культуры наряду с основными принципами необходимо принимать во внимание **ряд ее определенных признаков**:

- влияние поведения сотрудников компании;
- регулирование поведения членов коллектива;
- принятие всеми сотрудниками компании культуры организации;
- традиционность;
- постоянное развитие.

К главным принципам формирования корпоративной культуры относится следующее:

- комплексность сценарного развития компании, который выражает не только отношения между членами компании, но и представления о назначении компании в целом;
- определения ценностей, приемлемых и желаемых для данной компании;
- соблюдения традиций, которые в значительной мере определяет стиль управления;
- отрицания силового воздействия, согласно которому нельзя искусственно насаждать слабой культуре сильную и наоборот или корректировать ее комплексной оценки.

В процессе формирования и развития корпоративной культуры немаловажное значение имеет определение и учет факторов, оказывающих на нее наиболее существенное влияние. Формирование корпоративной культуры в компании всегда остается прерогативой начальства. Власть, данная руководителю, предоставляет ему преимущества в формировании корпоративных ценностей, и в выборе стиля поведения хотя бы по той причине, что формальный лидер имеет доступ к рычагам власти в коллективе, с помощью которых он может влиять.

Корпоративная культура предприятия определяется следующими **факторами**:

– требования внешней среды (национальная культура и менталитет, традиции, культура, классовые, этнические, расовые различия; деловая среда, уровнем экономического, социально-политического и культурного развития региона и т.д.);

– сектор экономики, тип производства;

– уровень экономического, социально-политического и культурного развития региона, в котором расположено конкретное предприятие холдинга.

– имидж руководителя внутри организации (его представления, принципы, ценности, стиль поведения, отношение с персоналом, стиль влияния личности на работников, лидерские способности, реакция руководства на критические ситуации и т.д.);

– направление бизнеса или производства (миссия и цели организации, характер и содержание труда);

– внутренняя атмосфера в коллективе;

– стадии развития организации.

Кроме того, в соответствии с целями организации на развитие корпоративной культуры оказывают влияние следующие факторы:

– принятые в обществе идеи и ценности;

– идеалы и стандарты, принятые обществом в качестве примера для подражания;

– внутренние стандарты и правила;

– неформальные каналы связей внутри коллектива.

Работа по формированию корпоративной культуры в компании должна вестись **в двух** основных и тесно связанных друг с другом **направлениях**: первое – взаимодействие с внешней средой, второе – взаимодействие с внутренними подразделениями.

Специфика взаимодействия с внутренними подразделениями обусловлена двумя основными факторами. С одной стороны, для сотрудников организации ее деятельность является неотъемлемой и значительной частью их собственной деятельности и потому становится для них значимой. А значит, они являются наиболее «заряженными» на взаимодействие с ней, наиболее чувствительны к любому ее действию.

С другой стороны, поскольку они фактически и являются носителями, проводниками этой деятельности, то, как никто другой, могут видеть, насколько провозглашаемое в организации и реально осуществляемое в ней соответствуют друг другу.

Сравнивая провозглашаемые ценности с тем, как они реализуются, сотрудники начинают лучше понимать истинные ценности, характерные для данной компании. В результате они делают выводы о том, что, для чего и как делается в компании. Именно на этом этапе возникает или чувство

удовлетворенности своим членством в данной организации или, наоборот, неудовлетворенности работы в ней.

Комплекс мероприятий, направленных на формирование корпоративной культуры, предусматривает разработку основополагающих принципов и правил, которые будут в первую очередь работать на объединение коллектива, рост эффективности труда каждого и развитие бренда и имиджа организации.

Этапы формирования корпоративной культуры:

1. Анализ существующей культуры:

- Миссия, принципы и нормы управления организацией, которые существуют на данный момент.
- Приоритетные ценности организации.
- Символика, брендинг.
- Традиции компании.
- Правила поведения в рабочее время.
- Ключевые сотрудники организации – «герои».
- Наличие бренда и работа над его процветанием.

Существует **несколько методов**, позволяющих изучать существующую культуру. К ним можно отнести интервью, косвенные методы, анкетный опрос, изучение устного фольклора, анализ документов, изучение правил и традиций, сложившихся в организации, а также исследование практики управления.

2. Разработка корпоративного кодекса. В этом документе прописываются все ключевые моменты, которые станут базой (скелетом) для развития корпоративной культуры компании:

- Миссия и ценности.
- Стратегия развития.
- Конкретные направления развития.
- Правила и принципы коммуникации при бизнес-процессах и корпоративном времяпрепровождении.
- Брендинг имиджа, символика.
- Традиции внутри коллектива.

Выделяют два основных направления **методики формирования корпоративной культуры:**

1. поиск ценностей успешной организационной культуры, максимально соответствующей следующим факторам: организационной технологии, возможностями и ограничениями внешней среды организации, уровню профессионализма персонала и особенностями национального менталитета;

2. закрепление выявленных ценностей организационной культуры на уровне персонала организации.

К мерам по реализации задач первого блока относятся следующие: изучение особенностей национального менталитета с точки зрения

определенных принципов управления организации; определение возможностей и ограничений персонала; определение основных технологических возможностей и возможностей внешней среды.

Искомые ценности культуры, выявленные менеджером на первом этапе, становятся основной целью для второго этапа их формирования в организации. Второй блок задач реализуется посредством выделения ключевых фигур или творцов организационной культуры, которые призваны формировать необходимые организационные ценности культуры.

Процесс формирования организационных ценностей привязан к **жизненному циклу организации**, который наглядно можно представить в виде таблицы:

1. Этап создания	Философия основателей компании; деятельность топ-менеджмента
2. Этап роста	Закрепление общеразделяемых ценностей при помощи героев и символов
3. Этап замедления роста	Формализация критериев отбора и методов социализации персонала
4. Этап зрелости	Интегративная роль общеразделяемых ценностей организационной культуры
5. Этап нового роста	Приверженность персонала ценностям профессионализма, инновационности и лояльности фирме как основа преодоления кризиса

Некоторые приемы реализации корпоративной культуры в организации:

1. Размещение ценностей корпоративной культуры, правил и лозунгов в различных сообщениях, брошюрах, на стендах, страницах СМИ.

2. Регулярное проведение выступлений руководством компании, во время которых подробно рассматривает корпоративные ценности, правила и цели организации.

3. Особые традиции в компании – к примеру, организация торжеств в честь дня рождения организации, федеральных и профессиональных праздников.

4. Методы вдохновения сотрудников на работу – за счет выступления знаменитых людей, тренеров, лучших работников, освещающих цели и достижения перед коллективом.

5. Обучение персонала профессиональным навыкам, лидерству, личной эффективности и настройка на успешность.

6. Четко проработанная и прозрачная система мотивации персонала и формирование самомотивации.

7. Адаптация новичков, с ознакомлением корпоративной культурой и этикой поведения в коллективе.

8. Мероприятия по тимбилдингу.

9. Проведение спортивных мероприятий, экскурсий, турпоездов, совместного досуга вне стен организации.

10. Видеоролики, посвященные увлечениям сотрудников, проведенных мероприятий и торжеств.

3. Этап отбора работников компании. Для достижения этой цели используются следующие **методы**:

- Брендинг в компании (брендированная канцелярия, одежда для работников, подарки сотрудникам).
- Корпоративное внутреннее СМИ.
- Стандарты (форма одежды, поздравление, бесплатное питание).
- Обучение персонала (тренинги, семинары).
- Нематериальная мотивация (конкурсы, соревнования, поощрение инициативы, грамоты, доска почета).
- Программа лояльности для сотрудников компании (скидки, бонусы, соцпрограммы, привилегии для лучших работников).
- Семейный программы.
- Тимбилдинг.

4. Этап формирования приверженности сотрудников, которая заключается в отождествлении человека со своей организацией, выражающемся в стремлении работать в ней и способствовать ее успеху. **Ключевые составляющие приверженности:**

- интеграция (присвоение работниками организационных целей, объединение работников вокруг целей организации),
- вовлеченность (желание работника вносить свой вклад в достижение целей организации),
- лояльность (эмоциональная привязанность к своей организации, желание оставаться ее членом).

Для формирования приверженности сотрудников целям и ценностям организации используются различные **методы**:

- брендинг,
- корпоративные средства массовой информации,
- корпоративные стандарты;
- обучение и развитие персонала,
- корпоративные конференции и семинары,
- конкурсы и поощрение инициатив,
- социальные программы, льготы и привилегии,
- корпоративные праздники и поздравления,
- семейные программы,
- спорт,

- благотворительность.

5. Этап реализации проектов. При построении программы культурного строительства фирмы можно выделить три сферы ее деятельности:

- управление персоналом (на уровне руководитель – подчиненный);
- управление коммуникациями (на уровне взаимодействия между сотрудниками);
- управление обслуживанием (на уровне взаимодействия между сотрудниками фирмы, клиентами и поставщиками).

Именно в этих сферах больше всего проявляется культура фирмы.

6. Получение обратной связи от сотрудников предприятия.

Цель и положительный результат кропотливой работы по созданию корпоративной культуры – это, конечно, лояльность и искренняя приверженность сотрудников бренду компании, вера в ее развитие и мотивация работать на достижение этой цели.

7. Анализ динамики становления корпоративной культуры организации осуществляется по критериям:

- общности интересов (большинство сотрудников и менеджеров компании разделяют общие ценности и методы ведения бизнеса),
- адекватности корпоративной культуры выбранной стратегии компании,
- адаптивности культуры (способность быть катализатором изменений).

От последней характеристики зависит восприимчивость организации к изменениям внешней среды и способность эффективно работать в долгосрочной перспективе. Ценности, характеризующие адаптивность культуры, – доверие, склонность к риску, предприимчивость, креативность и т.д.

Сформированная корпоративная культура говорит о полной идентификации сотрудника с компанией и означает, что он не только осознает идеалы компании, четко соблюдает правила и нормы поведения в организации, но и внутренне полностью принимает корпоративные ценности. В этом случае культурные ценности организации становятся индивидуальными ценностями сотрудника, занимая прочное место в мотивационной структуре его поведения.

8. Корректировка проектов и повторное внедрение, после чего анализ и согласованный event-план на полгода-год.

3. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

3.1 Тематика семинарских занятий

Семинарское занятие по теме 1
«Международные особенности корпоративных культур организаций»
(2 часа)

Вопросы для дискуссии:

1. Влияние национальной культуры на формирование корпоративной культуры.
2. Особенности формирования англо-американской корпоративной культуры.
3. Особенности японской корпоративной культуры. Основные принципы японского менеджмента.
4. Специфика континентальной корпоративной культуры.
5. Особенности российской корпоративной культуры.
6. Особенности корпоративной культуры белорусских компаний.

Список литературных источников для подготовки

1. Мясоедов, С. П. Основы кросскультурного менеджмента. Как вести бизнес с представителями других стран и культур : учеб. пособие / С. П. Мясоедов. – 2-е изд. – М. : Дело, 2012. – 254 с.
2. Орехов, С. А. Корпоративный менеджмент : учеб. пособие / С. А. Орехов, Н. В. Тихомирова, В. А. Селезнёв ; под общ. ред. С. А. Орехова. – 4-е изд., перераб. – М. : Дашков и К°, 2017. – 440 с. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452584>.
3. Персикова, Т. Н. Корпоративная культура [Электронный ресурс]: учебник / Т. Н. Персикова. – М. : Логос, 2020. – 288 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/163064>.
4. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк ; под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 6-е изд., стер. – М. : Дашков и К°, 2022. – 280 с. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684494>.

Семинарское занятие по теме 2
«Виды корпоративной культуры»
(2 часа)

Вопросы для дискуссии:

1. Понятие корпоративной культуры, ее принципы и признаки.

2. Основные подходы к классификации видов и типов организационных культур.
3. Виды корпоративных культур: сильные и слабые культуры экономических систем. Бесспорные и небесспорные культуры. Открытые, закрытые культуры. Обезличенные, персонализированные культуры.
4. Корпоративная культура как совокупность поведенческих норм, ритуалов, символов и мифов.
5. Типология организационных культур Г. Хофстеде и Ф. Клухольма-Ф.Стродбера).
6. Типология организационных культур в зависимости от специфики вида деятельности (Т. Дил и А. Кеннеди, М.Бурке).
7. Комплексные (синтетические) типологии корпоративных культур (С. Ханди, К. Камерон и Р. Куинн и др.).
8. Типология корпоративных культур современных организаций, основанная на рассмотрении процесса постановки задач сотрудникам.

Список литературных источников для подготовки

1. Кузнецов, И. Н. Корпоративная этика : учеб. пособие / И. Н. Кузнецов – М. : Изд-во деловой и учебной лит-ры, 2003. – 480 с.
2. Персикова, Т. Н. Корпоративная культура [Электронный ресурс]: учебник / Т. Н. Персикова. – М. : Логос, 2020. – 288 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/163064>.
3. Рабец, Т. Д. Корпоративная культура : уч.-метод. комплекс для магистрантов спец-ти 1-26 81 05 «Маркетинг» / Т. Д. Рабец. – Минск, БГУ, 2018 г. – 121 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://elib.bsu.by/handle/123456789/198969>.
4. Орехов, С. А. Корпоративный менеджмент : учеб. пособие / С. А. Орехов, Н. В. Тихомирова, В. А. Селезнёв ; под общ. ред.С. А. Орехова. – 4-е изд., перераб. – М. : Дашков и К°, 2017. – 440 с.– Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452584>.

Семинарское занятие по теме 3 «Структура корпоративной культуры» (2 часа)

Вопросы для дискуссии:

1. Компоненты корпоративной культуры.
2. Структура корпоративной культуры по А. Маслоу.
3. Игровая и имиджевая структура корпоративной культуры.

4. Неформальные структуры в организациях: сущность, содержание, уровни анализа.
5. Материальный и духовный уровни культуры.
6. Культура трудового процесса. Организация труда и производства.
7. Культура условий труда. Роль санитарно-гигиенических, психофизиологических, социально-психологических, эстетических факторов.

Список литературных источников для подготовки

1. Кузнецов, И. Н. Корпоративная этика: учеб. пособие / И. Н. Кузнецов – М. : Изд-во деловой и учебной лит-ры, 2003. – 480 с.
2. Персикова, Т. Н. Корпоративная культура [Электронный ресурс]: учебник / Т. Н. Персикова. – М. : Логос, 2020. – 288 с. –Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/163064>.
3. Профессиональная этика и этикет [Электронный ресурс] : учеб. пособие / составитель Е. В. Балашова. – Барнаул : АлтГИК, 2020. – 241 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/172632>.
4. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк ; под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 6-е изд., стер. – М. : Дашков и К°, 2022. – 280 с. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684494>.

Семинарское занятие по теме 4 «Технологии формирования корпоративной культуры»

(2 часа)

Вопросы для дискуссии:

1. Основные подходы к построению структуры корпоративной культуры (силовой, демократический, либеральный).
2. Стратегические подходы к построению организационной структуры организации (структурный, функциональный, процессный, проектный подходы).
3. Корпоративная культура и имидж организации. Имидж и репутация организации. Составляющие репутации организации.
4. Формирование имиджа организации. Этапы в построении имиджа организации. Приемы и инструменты конструирования имиджа компании.
5. Элементы внешнего имиджа организации. Разработка компонентов внешнего имиджа организации.
6. Функциональность фирменного стиля компании: фирменный стиль как коммуникатор, идентификатор и регулятор корпоративной деятельности и деятельности сотрудников.

7. Корпоративный стиль и бренд организации. Брендочая ДНК. Имя бренда.

Список литературных источников для подготовки

1. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом : практикум : учеб. пособие для студ. вузов по спец-тям «Управление персоналом», «Менеджмент организации» / Т. Ю. Базаров. – М. : Юнити, 2010. – 238 с.
2. Грошев, И. В. Организационная культура : учеб. пособие для студ. вузов / И. В. Грошев. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 175с.
3. Орехов, С. А. Корпоративный менеджмент : учеб. пособие / С. А. Орехов, Н. В. Тихомирова, В. А. Селезнёв ; под общ. ред. С. А. Орехова. – 4-е изд., перераб. – М. : Дашков и К°, 2017. – 440 с.– Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452584>.
4. Персикова, Т. Н. Корпоративная культура [Электронный ресурс]: учебник / Т. Н. Персикова. – М. : Логос, 2020. – 288 с. –Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/163064>.
5. Профессиональная этика и этикет [Электронный ресурс] : учеб. пособие / составитель Е. В. Балашова. – Барнаул : АлтГИК, 2020. – 241 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/172632>.
6. Рабец, Т. Д. Имиджмейкинг : уч.-метод. комплекс для спец-ти 1-26 02 03 «Маркетинг» / Т. Д. Рабец. – Минск, БГУ, 2018 г. – 139 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://elib.bsu.by/handle/123456789/198973>.
7. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Бемяк ; под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 6-е изд., стер. – М. : Дашков и К°, 2022. – 280 с. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684494>.

Семинарское занятие по теме 5

«Ценности и философия корпоративной культуры»

(2 часа)

Вопросы для дискуссии:

1. Основные ценности корпоративной культуры, факторы их формирования.
2. Обзор ценностей ведущих компаний мира.
3. Корпоративная философия: миссия организации, идеалы и ценности, принципы деятельности, цели и стратегии.
4. Философия ведущих мировых корпораций.
5. Корпоративный кодекс предприятия.
6. Макроэтика и микроэтика современных компаний.

Список литературных источников для подготовки

1. Кузнецов, И. Н. Корпоративная этика: учеб. пособие / И. Н. Кузнецов – М. : Изд-во деловой и учебной лит-ры, 2003. – 480 с.
2. Персикова, Т. Н. Корпоративная культура [Электронный ресурс]: учебник / Т. Н. Персикова. – М. : Логос, 2020. – 288 с. –Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/163064>.
3. Профессиональная этика и этикет [Электронный ресурс] : учеб. пособие / составитель Е. В. Балашова. – Барнаул : АлтГИК, 2020. – 241 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/172632>.
4. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк ; под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 6-е изд., стер. – М. : Дашков и К°, 2022. – 280 с. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684494>.

Семинарское занятие по теме 6 «Стили руководства организацией и их влияние на корпоративную культуру» (2 часа)

Вопросы для дискуссии:

1. Стили руководства и эффективность организации управления персоналом.
2. Влияние стиля руководства на корпоративную культуру организации.
3. Стратегическое управление человеческими ресурсами. Виды власти.
4. Лидерство и руководство. Тип лидерства и стиль управления. Индивидуальные качества лидеров.
5. Пять стилей принятия управленческих решений. Основные этапы принятия управленческих решений.
6. Характеристика кадров социокультурной деятельности. Общие и универсальные требования к работникам сферы культуры и проблемы их подготовки.
7. Особенности деятельности менеджера социально-культурной сферы.

Список литературных источников для подготовки

1. Кузнецов, И. Н. Корпоративная этика: учеб. пособие / И. Н. Кузнецов – М. : Изд-во деловой и учебной лит-ры, 2003. – 480 с.
2. Профессиональная этика и этикет [Электронный ресурс] : учеб. пособие / составитель Е. В. Балашова. – Барнаул : АлтГИК, 2020. – 241 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/172632>.
3. Управление организацией : учеб. пособие для студ. учреждений высш. образования по управленческим спец-тям / М. В. Петрович и др. ; под

науч. ред. М. В. Петровича. – Минск : Акад. Упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2012. – 432 с.

4. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк ; под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 6-е изд., стер. – М. : Дашков и К°, 2022. – 280 с. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684494>.

5. Управление персоналом : учеб. пособие для вузов по спец-ти «Менеджмент организации» / Г. И. Михайлина и др. ; под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 3-е изд. – М. : Дашков и К°, 2013. – 279 с.

6. Формирование и развитие корпоративной культуры персонала : метод. указания / составитель К. К. Лавская. – Санкт-Петербург : СПбГУ ГА, 2017. – 21 с. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/145523>.

Семинарское занятие по теме 7
«Морально-психологический климат в коллективе. Конфликты.
Карьера»
(2 часа)

Вопросы для дискуссии:

1. Понятие о морально-психологическом климате в коллективе. Факторы, влияющие на состояние морально-психологического климата.

2. Оценка состояния социально-психологического климата в трудовом коллективе. Методики исследования психологического климата организации. Пути и средства формирования благоприятного морально-психологического климата.

3. Понятие «профессиональное выгорание». Предотвращение профессионального выгорания у сотрудников.

4. Карьера и процессы карьеры. Типология карьер. Сущность и принципы стратегии карьерного роста. Самоуправление карьерой.

5. Типы и причины возникновения конфликтов в организациях. Психологическая характеристика основных способов поведения личности в конфликте.

6. Управление конфликтами в деятельности руководителя. Пути предупреждения конфликтов в организациях.

7. Система стимулирования труда в организации. Виды и методы стимулирования.

8. Традиционные и «нетрадиционные» методы мотивации и поощрения сотрудников.

Список литературных источников для подготовки

1. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом : практикум : учеб. пособие для студ. вузов по спец-тям «Управление персоналом», «Менеджмент организации» / Т. Ю. Базаров. – М. : Юнити, 2010. – 238 с.

2. Грошев, И. В. Организационная культура : учеб. пособие для студ. вузов / И. В. Грошев. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 175с.

Управление персоналом [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк ; под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 6-е изд., стер. – М. : Дашков и К°, 2022. – 280 с. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684494>.

1. Управление организацией : учеб. пособие для студ. учреждений высш. образования по управленческим спец-тям / М. В. Петрович и др. ; под науч. ред. М. В. Петровича. – Минск : Акад. Упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2012. – 432 с.

2. Управление персоналом : учеб. пособие для вузов по спец-ти «Менеджмент организации» / Г. И. Михайлина и др. ; под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 3-е изд. – М. : Дашков и К°, 2013. – 279 с.

Формирование и развитие корпоративной культуры персонала : метод. указания / составитель К. К. Лавская. – Санкт-Петербург : СПбГУ ГА, 2017. – 21 с. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/145523>.

Семинарское занятие по теме 8

«Современная корпоративная культура организаций социокультурной сферы»

(2 часа)

Вопросы для дискуссии:

1. Модели современной корпоративной культуры.
2. Принципы и нормы корпоративной культуры социокультурных учреждений, репутационный капитал.
3. Особенности влияния корпоративной культуры на структуру организации. Типы организационной структуры управления.
4. Корпоративная культура как фактор развития стиля управления в организации.
5. Культура межличностных отношений, социальная ответственность, отношение к клиентам.
6. Корпоративные ритуалы и корпоративные праздники.

Список литературных источников для подготовки

1. Машедо, В. С. Корпоративная культура организаций социально-культурной сферы: современное состояние и пути совершенствования / В. С. Машедо // Сборник научных работ студ. высш. учеб. заведений Республики Беларусь «НИРС 2014». – Минск, 2015. – С. 448.

2. Персикова, Т. Н. Корпоративная культура [Электронный ресурс]: учебник / Т. Н. Персикова. – М. : Логос, 2020. – 288 с. –Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/163064>.

3. Профессиональная этика и этикет [Электронный ресурс] : учеб. пособие / составитель Е. В. Балашова. – Барнаул : АлтГИК, 2020. – 241 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/172632>.

4. Тульчинский, Г. Л. Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие для студ. вузов, обуч-ся по спец-ти «Культурология». – Изд. 5-е, испр. и доп. – СПб. : Лань : Планета музыки, 2013. – 541 с.

5.

Управление

персоналом [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк ; под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 6-е изд., стер. – М. : Дашков и К°, 2022. – 280 с. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684494>.

3.2 Описание лабораторных занятий

Лабораторная работа 1

Роль международных организаций в межкультурном обмене

(4 часа)

Моделирование условий профессиональной деятельности в ходе деловой игры «Деятельность международных организаций в межкультурном обмене».

Во вступительном слове перед участниками игры ставятся задачи, объявляется ее программа. Далее все участники произвольно делятся на несколько равных групп, которые будут работать по заявленной проблеме. После этого равные по количеству и представительству (функциональному и уровневому) группы проводят мозговой штурм по одной из проблем. Работа поисковой группы при каждой новой мозговой атаке начинается с выбора лидера по данной проблеме, который должен организовать работу группы, подготовить доклад и в конкурентной борьбе защитить выбранную программу действий. Одновременно с лидером выбирается оппонент, его задача – дать оценку программы смежной группы.

Роли: представители международной организации и стран-членов.

Сценарии на выбор преподавателя и студентов:

- деятельность Организации Объединенных Наций (ООН) в сфере гуманитарного и международного культурного сотрудничества;
- деятельность ООН в сфере оказания гуманитарной помощи;
- деятельность ООН в сфере поддержания международного мира и безопасности;
- деятельность системы ООН в сфере гуманитарного и международного культурного сотрудничества: Комитета по правам ребенка, Комитета по правам инвалидов, Детского фонда ООН (ЮНИСЕФ), Всемирной организации интеллектуальной собственности, Всемирной туристской организации, и др.;
- деятельность Организации Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры (ЮНЕСКО);
- сохранение всемирного наследия как основа стратегии ЮНЕСКО в области культуры;
- взаимодействие Республики Беларусь и международных организаций в сфере межкультурного обмена;
- участие Республики Беларусь в программах и проектах ЮНЕСКО.

По завершению самостоятельной работы поисковая группа защищает свой проект на общей конференции. К докладам обычно предъявляются следующие требования:

1. дать краткий анализ поставленной проблемы.

2. обосновать выработанные предложения.
3. доказать практическую значимость предложений и возможность их реализации.

Деловая игра позволяет найти решение сложных проблем путем применения специальных правил обсуждения, стимулирования творческой активности участников с помощью специальных методов обучения («Мозговой штурм») и координирующей работы лидера группы.

Лабораторная работа 2

Современная корпоративная культура организаций социокультурной сферы

Задание 1. Провести системный анализ корпоративной культуры выбранной вами организации социокультурного профиля по перечню корпоративных стандартов:

1. Внешние индикаторы корпоративной культуры:

- символика организации (наличие логотипа, значков, фирменных бланков, монументов, знамен и т.п.);
- фирменный стиль (характеристика носителей фирменного стиля: деловых бумаг (бланков, визиток, листовок, буклетов и т. д.), представительских изделий (календарей, открыток, деловых папок, часов, ручек и т. д.), упаковки продукта деятельности, если он выражается в вещественном виде, рекламных материалов, сайта, CD, DVD продуктов и др.);
- внешний вид и одежда сотрудников;
- структурирование пространства и оформление помещений;
- особенности структурирования времени (нормирование рабочего времени, дисциплина);
- язык и стиль общения сотрудников;
- внешне проявленные традиции и ритуалы.

2. Внутренние индикаторы корпоративной культуры

- представления сотрудников о миссии организации;

Примеры официальных миссий:

1. миссия оператора сотовой связи «МТС» — «Построить устойчивый мир мобильной связи, объединяющий, обогащающий жизнь людей и раскрывающий их потенциал на работе и дома»;
2. миссия компании *Nike* — «Быть всегда на шаг впереди спортивной индустрии»;
3. миссия сети аптек «36,6» — «Нести здоровье и красоту людям».

- корпоративная стратегия и политика:

Справочная информация: Корпоративная политика предусматривает следующие важные направления:

- 1) мотивация персонала на основе индивидуальных целей для достижения общей цели предприятия;
- 2) создание идеологии, формирование и укрепление имиджа фирмы, в поддержании которого участвует персонал всего предприятия;
- 3) установление взаимопонимания между руководством и персоналом;
- 4) создание единой системы объективных оценок на основе вклада каждого в успех фирмы;
- 5) поддержание высокого уровня профессионализма;
- 6) контроль мотивационной сферы личности сотрудников, поддержание благоприятного психологического и морального климата.

Инструменты реализации корпоративной политики:

- a) разработка и внедрение системы внутренних коммуникаций;
- b) усовершенствование системы мотивации работников;
- c) кодекс деловой этики;
- d) система аттестации персонала;
- e) программа кадрового резерва;
- f) установление постоянного и результативного двустороннего общения менеджерского состава с подчиненными;
- g) проведение спортивно-оздоровительных, культурно-просветительских мероприятий;
- h) внутрикорпоративные источники информации (электронные, печатные);
- i) проведение тренингов, курсов повышения квалификации;
- j) реализация программ для детей сотрудников;
- k) социальная поддержка неполных семей;
- l) реализация системы бонусов, поощрений, награждений коллектива;
- m) стимулирование сотрудников к ведению здорового образа жизни (бонусы за отказ от курения);
- n) проведение аттестации, создание качественной системы обучения персонала, проведение курсов по повышению квалификации сотрудников;
- o) благотворительные мероприятия и др.

- организационные ценности:

Обратить внимание на следующие критерии:

- 1) предназначение организации и ее «лицо»;
- 2) распределение полномочий и власти (уважение социальных ролей);

- 3) отношение к людям (заботу о людях и их потребности);
- 4) критерии выбора на руководящие должности (старшинство или эффективность работы, приоритеты, влияние неформальных групп);
- 5) организацию работы и дисциплину (добровольную или принудительную дисциплину, гибкость при изменении ролей, использование новых форм организации работы и др.);
- 6) стиль руководства и управления (стили авторитарный, консультативный или сотрудничества, использование целевых групп, личный пример, гибкость и способность приспосабливаться);
- 7) процессы принятия решений (кто принимает решения, с кем проводятся консультации, индивидуальное или коллективное принятие решений, возможность компромиссов);
- 8) распространение информации и обмен ею;
- 9) характер контактов (гибкость в каналах служебного общения, возможность контактов с высшим руководством, формы общения, нормы поведения руководителей, барьеры во взаимопонимании);
- 10) пути решения конфликтов (желание идти на компромисс, использование при этом официальных или неофициальных путей, участие высшего руководства в решении конфликтных ситуаций);
- 11) оценку эффективности работы (реальную или формальную, скрытую или открытую, кем осуществляется, как используются результаты).

– корпоративный дух (показатель единства преданности идеалам организации и чувства приверженности ей):

1) какой видит компанию внешний мир, внешнее окружение.;
Определить реальные ценности, которыми отличается компания в глазах окружающих.

2) как компания выглядит изнутри, какой ее видят сотрудники.

3) какой компания видит себя в будущем; уточнить миссию, определить корпоративные цели руководства.

– правила и нормы (формальные: наличие Корпоративного кодекса, устава, должностных инструкций, коллективного договора и т.д.) и неформальные;

– структура и культура управления (тип организационной культуры);

– система служебной коммуникации;

– система поощрения и санкций в организации.

Задание 2. Сформулируйте рекомендации по улучшению корпоративной культуры организации.

Задание 3. Выработайте рекомендации по освоению требований корпоративной культуры у сотрудника, принятого на работу в организацию.

Задание 4. Подготовьте презентацию современного издания (последние 5 лет) книги по корпоративной культуре.

Задание 5. Тест на определение типа корпоративной культуры в организации

Тест определения типа корпоративной культуры позволяет оценить идеологию управления и организации социально-экономической системы, действующей в компании.

Идеология управления проявляется в миссии и целях организации. Она оказывает существенное влияние на отношение сотрудников к организации и организации к своему персоналу (условия труда, социальные гарантии и др.), на основные принципы деятельности сотрудников и организации в целом, на совокупность позиций организации относительно общества, деловых партнеров, потребителей и т.п., то есть на мировоззрение организации по отношению к внешней и внутренней среде.

Организационная культура позволяет в значительной мере сгладить проблему согласования индивидуальных целей с общей целью организации, формируя общее культурное пространство, включающее ценности, нормы и поведенческие модели, разделяемые всеми сотрудниками.

Основная функция организационной культуры – создание ощущения идентичности сотрудников предприятия, образ коллективного «мы», а также обеспечение гармонизации организационных и индивидуальных интересов.

Оценка типа организационной культуры позволяет понять основные принципы работы по ее совершенствованию или изменению.

Ф. И. О. оцениваемого _____

Возраст (полных лет) _____

Должность _____

Подразделение _____

Дата заполнения _____

Инструкция

Выберите для каждого утверждения один из четырех вариантов продолжения, которое, с Вашей точки зрения, является наиболее правильным (по принципу «это мне подходит»). В случае затруднения, например, подходит

несколько вариантов ответа, выбирайте тот вариант, который бы Вы отметили в первую очередь.

Тестовое задание

1. Жизнь организации должна направляться:
 - a) сильным руководством;
 - b) постоянными согласованиями и обсуждениями всех членов организации;
 - c) инициативой каждого отдельного сотрудника;
 - d) коллективной работой на основе общей идеи.

2. Настоящий руководитель (лидер) в первую очередь должен:
 - a) обладать различными ресурсами (имидж, деньги, связи и т.д.) и пользоваться признанием у подчиненных;
 - b) внушать безусловное доверие и восхищение, являться для остальных «папой»;
 - c) быть «путеводной звездой», инициатором процесса творчества;
 - d) обладать властью и соответствующим положением.

3. Повседневная работа должна:
 - a) быть понятной и осуществляться по привычному плану без особых изменений;
 - b) постоянно совершенствоваться;
 - c) зависеть от того, что скажет руководство;
 - d) выполняться и изменяться каждым сотрудником по-своему, исходя из конечной цели.

4. Желания и интересы отдельных сотрудников:
 - a) должны согласовываться с интересами организации через договоренности;
 - b) индивидуальны и должны учитываться организацией, если она хочет достичь своих целей;
 - c) должны совпадать с интересами организации;
 - d) должны быть подчинены интересам организации.

5. Основная задача руководства:
 - a) задать общую цель и разъяснить, как ее достичь;
 - b) четко структурировать бизнес-процессы, создавать инструкции, положения, нормативы и с их помощью работать с подчиненными;
 - c) задавать общий контекст движения и взаимодействия команды, предоставлять сотрудникам возможности развития;
 - d) дать сотрудникам возможность делать так, как они считают нужным, и спрашивать только результат.

6. Разногласия и конфликты между сотрудниками – это:
- a) угроза стабильности организации, мешают работе;
 - b) тревожный факт, означающий расхождение с общими целями и задачами;
 - c) продуктивное выражение индивидуальных мнений и различий во взглядах;
 - d) необходимость для эффективного решения проблем.

7. Общение между сотрудниками должно строиться на основе:
- a) деловых интересов;
 - b) эмоциональной взаимоподдержки, «семейного» отношения друг к другу;
 - c) открытости, всестороннего обсуждения рабочих вопросов;
 - d) формальных правил, принятых в организации.

8. Рабочая информация и данные:
- a) это совместное знание, которое не нужно выносить вовне;
 - b) должны контролироваться, и доступ к ним должен быть ограниченным;
 - c) оцениваются и распределяются открыто;
 - d) это личное достояние каждого, поэтому они должны использоваться для индивидуальных достижений.

9. Решения в организации должны приниматься на основе:
- a) обсуждения за круглым столом переговоров, позволяющего увидеть проблему с разных сторон;
 - b) принятых традиций, исходя из прошлого опыта компании;
 - c) потенциальной выгоды (прибыли) и рисков;
 - d) нормативных документов (инструкций, регламентов и др.) и стандартов качества.

10. Предпочтительно делать что-либо:
- a) ориентируясь на выгоду для себя и организации;
 - b) в соответствии с общими целями, задачами и исходя из традиций организации;
 - c) с оригинальностью и изобретательностью;
 - d) придерживаясь норм и инструкций.

11. Рабочая обстановка должна быть:
- a) соревновательна, конкурентна и ориентирована на получение конкретного результата;
 - b) возбуждающая, изменчива и с творческими возможностями;

- с) стабильна, знакома и безопасна;
- д) гармонична, комфортабельна, а также должна нравиться людям.

12. Основным принципом организации должно быть:

- а) мы одна семья;
- б) выживает сильнейший;
- с) без порядка и сильная рать погибает;
- д) нет предела совершенству.

Ключ к тесту

Определите по таблице преобладающий тип культуры, для этого подсчитайте, к какому типу относится наибольшее число ответов.

Вопросы	ООК	ПрОК	БОК	ПО
1	D	C	A	B
2	B	A	D	C
3	A	D	C	B
4	C	B	D	A
5	A	D	B	C
6	B	C	A	D
7	B	A	D	C
8	A	D	B	C
9	B	C	D	A
10	B	A	D	C
11	D	A	C	B
12	A	B	C	D
Итого				

ООК – органическая организационная культура.

ПрОК – предпринимательская организационная культура.

БОК – бюрократическая организационная культура.

ПОК – партисипативная организационная культура.

Чистый тип встречается редко. Часто возможно равное тяготение корпоративной культуры к двум типам.

Интерпретация результата

Бюрократическая организационная культура характеризуется отношением к сотруднику как к объекту манипулирования и контроля со стороны организации. Используемая мотивация для сотрудников – экономический интерес и материальное стимулирование.

Органическая организационная культура основывается на удовлетворении социальных нужд сотрудников, их потребности в общении и признании.

Предпринимательская организационная культура строится исходя из инициативы самих сотрудников, поэтому основной ресурс эффективности организации – настойчивые и агрессивные сотрудники. Организации необходимо найти таких людей и постоянно сохранять над ними контроль при царящем духе состязательности и конкуренции. В качестве эффективного способа мотивации сотрудников используется вызов, соответствующий потенциалу сотрудников и возможному вознаграждению, открывающий хорошую возможность для самореализации.

Партисипативная организационная культура (культура участия, команды) предполагает общность ценностных установок, приоритет общекомандных целей и взаимодополнительность членов команды, совместное планирование и активное участие всех членов команды в анализе проблем и перспектив.

4. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

4.1 Перечень тем рефератов

Цель подготовки реферата – углубление, систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических навыков студентов, развитие у них стремления и способности к самостоятельному, творческому научному поиску, работе с научной литературой, интереса к тем или иным проблемам, которые затрагивает изучаемая учебная дисциплина.

Подготовка и написание реферата включает:

- выбор темы;
- ознакомление с основной литературой по избранной проблеме;
- разработку логической схемы плана и методики написания реферата;
- самостоятельный поиск и изучение дополнительных источников информации по изучаемой проблеме;
- написание реферата, формулирование общих и частных выводов и рекомендаций.

Тема реферата избирается студентом из тематики, рекомендованной преподавателем. Студент также может предложить преподавателю тему, которая не значится в списке, но в наибольшей степени отвечает его научным интересам.

Форма изложения – лаконичная презентация.

Содержание реферата

1. Введение. В нем дается обоснование актуальности темы, ее практической и теоретической значимости, отмечаются цели и задачи работы.

2. Основная часть подразделяется на несколько главных вопросов и содержит описание методологических основ работы, результаты критического анализа изученных автором источников информации по основным проблемам избранной темы.

3. В заключении делаются теоретические выводы и, при необходимости, практические рекомендации.

4. Список использованной литературы.

Объем реферата составляет примерно 10-15 страниц машинописного текста через полтора интервала.

Реферат должен быть подготовлен самостоятельно и на научном уровне. Содержание реферата должно излагаться логично, содержать обоснованную оценку автором исследуемой проблемы и изучаемой литературы.

Реферат защищается в форме тематического выступления, доклада на семинаре, практическом занятии, на научно-практической конференции. Лучшие рефераты могут быть представлены на соответствующие конкурсы.

Примерный перечень тем рефератов:

1. Корпоративные объединения в Древнем Риме.
2. Возникновение, становление и развитие средневековых корпораций.
Корпорация и город. Устав корпорации. «Книга ремесел» Э. Буало.
3. Золотой век средневековых корпораций
4. Особенности корпораций Нового времени.
5. Эволюция корпораций в XX в.
6. Корпоративизм: истоки, эволюция, современное состояние.
7. Корпоративная культура в организациях социокультурного профиля.
8. Сущность корпоративной культуры и ее функции.
9. Типы организационных структур и организационных коммуникаций.
10. Социально-психологические и личностные компоненты корпоративной культуры.
11. Модели формирования корпоративной культуры.
12. Инструменты формирования корпоративной культуры.
13. Опыт разработки корпоративной культуры (на конкретном примере организации).
14. Кодекс служебной этики и корпоративная культура.
15. Корпоративная философия (идеология) как основание корпоративной культуры.
16. Разработка системы ценностей компании как ядра корпоративной философии.
17. Миссия и базовые ценности организации.
18. Моделирование процесса разработки корпоративной философии (системы ценностей компании).
19. Знаково-символические элементы корпоративной культуры.
20. Naming и информационный дизайн как практики корпоративной культуры.
21. Гендерные аспекты в корпоративной культуре.
22. Роль личности в структуре корпоративной культуры.
23. Этические проблемы корпоративных отношений.
24. История развития карьеры (на примере известной личности).
25. Стили и методы руководства при различных корпоративных культурах.
26. Влияние стиля руководства на корпоративную культуру организации.
27. Особенности протекания трудовой адаптации.

28. Психологические особенности межличностных отношений в команде.
29. Профилактика моббинга в организации.
30. Предотвращение профессионального выгорания у сотрудников.

4.2 Перечень тем кейсов

В ходе изучения учебной дисциплины «Корпоративная культура организации» используются кейсы, которые позволяют проработать со студентами ключевые тезисы для анализа составляющих корпоративной культуры, вычленив главные ценности оргструктуры, предоставляют возможность в рамках мозгового штурма определить плюсы, минусы и последствия воздействия типов корпоративных культур, продемонстрировать навыки публичного выступления и умения эффективно формировать элементы корпоративной культуры.

Примерный перечень кейсов

1. Кейс «В чужом монастыре...»

Задание: Прочитайте описания компаний от лица их сотрудников. Определите тип корпоративной культуры.

Компания № 1

В нашей компании каждый новый сотрудник с самого начала проходит тренинг корпоративной культуры. Все, включая самого низового сотрудника, могут рассказать о миссии компании, о ее культуре, нормах и правилах. До каждого сотрудника систематически доводятся все текущие изменения в стратегии компании. Все твердо знают, что они должны делать, причем в самых разных ситуациях. Как отвечать клиенту, если он позвонил и запрашивает информацию. Кому следует сообщить о звонке клиента. Как обрабатывать заказы. Кто должен быть проинформирован о сбое в обработке заказа. К кому обращаться при необходимости получить нужные материалы, оборудование, информацию и т.п. Как писать отчет, в какие сроки, кому его отсылать, кого обеспечить копией отчета, как его архивировать, какие отчеты являются конфиденциальными, кто должен быть извещен о пароле. Кого информировать о нарушении правил кем-либо из сотрудников. Что можно и что нельзя надевать на себя. Где можно пить чай и где нельзя.

Мы все четко знаем, что раз в квартал руководитель получает отчет о наших индивидуальных достижениях. По итогам этих отчетов нам начисляется премия. Пусть она небольшая, но на нее твердо можно рассчитывать, если ты хорошо работал. Раз в год директор по персоналу обсуждает с каждым из нас перспективы нашего развития в компании.

Иногда трудно следовать всем правилам, особенно трудно носить костюм каждый день. Но я уже привык. А главное – все это дает надежду на устойчивый рост, в том числе и карьерный. К тому же у нас сотрудники получают хороший пакет бенефитов: оплата мобильного телефона, бензина (для торговых представителей), скидка на обеды. Можно получить кредит, но с

подписанием обязательства не увольняться до окончания срока выплаты кредита. В компании много учат на внутренних обучающих курсах.

Однажды один наш менеджер ушел в другую фирму, потому что там ему показались интереснее перспективы. Однако потом он попросился обратно. И вот что он сказал: «У них там нет никакого порядка. Перед всеми отвечаешь, все могут к тебе обращаться, непонятно, кому подчиняешься, а кому нет. А у нас порядок, все обязанности прописаны. Хочу обратно».

Культура: _____

Компания № 2

У нас в фирме все решает генеральный директор. Благодаря ему, все держится. Он непререкаемый авторитет и страшно обаятельный человек. Никогда не забудет похвалить, похлопать по плечу. Если директор лично просит что-то сделать – значит, доверяет. Подвести невозможно, напрягаешься из последних сил.

Между двумя начальниками отделов конкуренция: кто больше угодит начальнику. А он только рад, посмеивается и обоих хвалит. Благодаря этой конкуренции оба отдела прекрасно работают. Без такой центральной харизматической фигуры в нашей стране вообще не может быть организации. Все должно быть в руках одного человека. Он уйдет – и все развалится.

Культура: _____

Компания № 3

У нас в компании никто не думает о том, сколько часов он отработал и сколько денег получит. Мы думаем о том, как лучше сделать общее дело. Больше всего ценятся новые идеи. Наш принцип таков: от проекта можно отказаться на любой стадии его разработки, если он стал бесперспективным. И мы беремся за новый проект. Все рискуют. Если мы побеждаем, то все вместе. Нам очень интересно работать вместе. Это вдохновляет.

Культура: _____

Компания № 4

Я работаю на очень маленькой ставке, остальное получаю сдельно. Мой заработок иногда на 80% зависит от моей активности. Я знаю, что если три месяца подряд я буду приносить продаж меньше, чем на N тысяч руб., то со мной расстанутся. Таков контракт. Ну что ж... Ничего личного. За невыполнение моих обязательств со мной просто распрощаются, но никто не будет меня унижать, обзывать обидными словами, как было, когда я работала в частном магазине. Это заставляет работать с двойным усердием.

Мне важно, чтобы компания выполняла свои обязательства по оплате моего труда. А я выполняю свои. И чувствую себя человеком, который сам собою распоряжается. В общем, я теперь свободный агент рынка...

Культура: _____

Компания № 5

Мы начинали свой бизнес с первого проекта и строили с нуля абсолютно все. Было захватывающе интересно. Мы работали с увлечением, у нас была команда, и мы не считались с тем, кто и что делает. Все работают на результат. Так мы сделали первую обучающую программу. Проект пошел!

Теперь нужно было сделать ту же программу для других клиентов. И что же? Когда мы стали делать проект во второй раз, выяснилось, что мы повторяем те же ошибки. Никто не зафиксировал последовательности необходимых действий. Мы их «открывали» заново с каждым новым проектом. Вдруг в последний момент оказывалось, что нужно заказывать сразу два проектора («ой, и в прошлый раз сначала один заказывали, и не хватило!»). Или «вдруг» мы осознавали, что нужно планировать подписание контрактов на более раннюю дату, потому что иначе мы оказываемся без денег в самый ответственный момент, что печатать буклеты нужно только на одной стороне бумаги, что администрация гостиницы должна быть специально, причем дважды, предупреждена о необходимости протопить конференц-зал и т.п. Всякий раз мы делали одни и те же «открытия».

И так все продолжалось, продолжалось. Каждое действие – как в первый раз. Полная первозданность бытия. И захотелось каких-то формальных процедур, прописанных технологий, точных инструкций, обязательных для выполнения ... исправление одних и тех же ошибок стало душить творчество. И команда расслоилась на тех, кто каждый раз «Забывал», и те, кто каждый раз должен был преодолевать последствия чужой забывчивости.

Культура: _____

2. Кейс «Догвилль»

Выполнение упражнения рекомендуется использовать в форме домашнего задания.

Задание: Вы являетесь новым HR-менеджером компании «Догвилль». Компания занимается производством и продажей кондитерских изделий. Бизнес развивается семимильными шагами. В связи с этим вас пригласили, как опытного специалиста для создания лояльности и приверженности к компании ее сотрудников. Руководитель поставил вам задачу разработать небольшой вводный курс для компании. Данный курс будет проводиться всем новым сотрудникам, он должен быть оформлен в формате PowerPoint.

На подготовку презентации вам отвели 90 минут. По истечению которых, вам предстоит защитить свою презентацию в течение 10 минут перед комиссией.

Необходимая информация

Вы запросили всю необходимую информацию у своих коллег из различных отделов. Вот что они вам прислали:

Письмо от директора по связям с общественностью:

Привет!

Отвечая на твой запрос относительно истории компании.

Если говорить по чесноку, то компания наша - типичная рейдерская. Образовалась в 1992 году, когда Леонид Сергеевич Федьков, будучи выходцем из партийных боссов, отжал заводик в Саранске. Заводик тот был крайне маленький – 30 человек, производил он туалетную бумагу. Но наш босс, быстро включившись в схемы современного бизнеса, реконструировал в 1993 году фабрику и, кстати, именно тогда назвал нашу компанию «Догвилль». Первое название - « Бумка». Комбинат начал производить 3 вида печенья, и наш знаменитый торт «Шмурдик», который производят и сейчас.

Через 2 года компания приобрела завод в Красноярске. Еще через 1 год – в Новосибирске. Последний завод бы приобретен в 2008 году – в Екатеринбурге. Итого сейчас у компании 4 завода. Кстати, в 2005 году мы получили международные сертификаты и в декабре 2005 года, впервые продали первый торт в международную кофейню «Струдукс».

Сейчас численность сотрудников в компании -1431 человек.

Головной офис находится в городе Вознесенск, МО.

Кстати сейчас мы называемся ЗАО «Догвилль».

Генеральный директор – Иванов И.И.

Директор по производству – Петров В.В

Коммерческий директор – Сидоров И.И.

Директор по персоналу - Анохина В.В.

Финансовый директор – Петькин П.П.

У компании собственная логистика – автопарк 39 машин

Все что знал, вроде написал, остальное сможешь запросить у соседних отделов. Удачи.

Письмо от директора по производству:

День добрый!

Вы запрашивали информацию о наших продуктах:

Основными нашими брендами являются:

Торт «Шмурдик»

Печенье « Корявенькое»

Сушки «Алкогольные»

Пирожное « Бамбук»

Помимо этого мы производим еще 14 видов печенья, 12 видов тортов, и еще 32 вида прочей кондитерской продукции.

Объемы нашего производства в 1992 году были 12 тонн, 1993 – 18 тонн, 1997 – 29 тонн, 2002 – 44 тонны, 2008 – 69 тонн, 2012 – 101 тонна

Информацию по количеству заводов вы уже знаете.

Целями производства на 2013 год мы ставим перед собой 150 тонн!

Письмо от коммерческого директора:

На сегодняшний день дистрибуция нашей компании в РФ – составляет 72% ТТ. Доля рынка – 10 %. На сегодняшний день мы – 5-е.

Если говорить про объемы продаж – мы занимаем 4 место

Основная масса нашей продукции относится к премиум сегменту.

Цель компании к 2015 году достичь доли рынка 18 %.

Письмо от Директора Департамента обучения и развития:

Привет!

Ты задавала вопрос о наличии корпоративной культуры в компании, в частности ее особенностях.

Основная часть ТОП менеджмента компании – Так называемые Яппи, или как говорят Молодые проффи, средний возраст среднего и высшего менеджмента – 32-36 лет. Все достаточно современные. Отсюда и стремление обеспечить некую не формальность в общении, в компании принято общаться на ты и по имени, не зависимо от должности, хотя есть пережитки советского прошлого и некоторые коллеги пытаются выдерживать формализованные отношения и называют своих коллег по имени и отчеству, с этим мы работаем

В продолжении темы неформального поведения, мы предпочитаем неформальный стиль одежды в офисе, но в полях – строго деловой.

В компании не принято звонить по рабочим вопросам коллегам после 19-00. Только для свободной и непринужденной беседы, т.к. мы считаем, что современному менеджеру необходимо разделять личную и общественную жизнь.

В компании мы часто организовываем различные вечеринки и праздники, причем ТОП участвует со средним менеджментом на равных, никаких дополнительных условий к проживанию и питанию не требуя, это показывает их демократичный стиль лидерства.

В компании часто проводятся спортивные соревнования и разыгрываются различные кубки, кстати наша компания является чемпионом России по футболу среди компаний – производителей

Но самые шикарные наши празднования – годовые конференции. Настоящий шаш J Впрочем, если есть еще вопросы – обращайся.

3. Кейс «Увольнение сотрудников»

Цель кейса: обсудить с группой возможные стратегии действий руководителя в ситуации дилеммы «увольнять или не увольнять» сотрудника. А также обсудить возможные установки, останавливающие участников в деле принятия решений об увольнении. При необходимости трансформировать установки, чтобы были релевантны стратегическим целям компании, корп. политике, этике и пр.

Задание: Необходимо обсудить ситуацию в малых группах. Нужно предложить руководителю 3 альтернативных варианта действий с учетом их «плюсов» и возможных рисков и подготовить аргументацию для каждого варианта.

Текст кейса:

У меня в подчинении сотрудница, которая не очень хорошо справляется со своими обязанностями. Я знаю, что у нее серьезные проблемы в семье, и никак не могу решить, увольнять ее или нет.

Лену я взяла на место сотрудницы, ушедшей в декрет. Та должна была вернуться на работу через несколько месяцев. Поэтому мне срочно понадобилась девушка, которая бы взяла на себя обязанности декретницы, пока та не выйдет из короткого отпуска. Времени было в обрез, потому что подчиненная сообщила мне о радостной новости чуть ли не накануне родов, дело шло к концу года, я сдавала кучу отчетов, а кандидатов на место почти не было (кто согласится на заведомо бесперспективную должность?). Так что я была несказанно рада, когда нашла Лену. Судя по резюме, у нее был неплохой опыт работы, правда, ни на одном месте она не задерживалась подолгу. Я не обратила на это внимания, тем более что помощница мне требовалась всего на несколько месяцев.

Я вводила Лену в курс дела самостоятельно, рассказывала, что и как, оберегала от критики и вообще постаралась сделать все, чтобы она освоилась. Работа у нас командная: сначала я обсуждаю текущие вопросы с руководством, затем передаю услышанное подчиненным, потом распределяю обязанности. К тому же каждый человек у меня многофункционален и должен быть готов заменить другого.

Я не стала сразу вешать на Лену какие-то суперпроекты. Сначала давала чисто рутинную работу в помощь остальным сотрудницам (обзвон клиентов, рассылка писем и т. д.), а уже после начала расширять круг обязанностей. Тут меня ждал неприятный сюрприз. Например, первый же пресс-релиз мне пришлось переписывать. Я объяснила Лене, что и как, но и второй текст оказался чудовищным. Третий получился еще ничего, и к десятому разу я наконец-то получила что-то приличное.

Подобное касалось не только текстов. Лена ужасно медленно училась. На вхождение в курс дела ей потребовалось больше четырех месяцев. За это время мне хватило понять, что она не дотягивает до уровня своей должности. Она не может работать и ориентироваться в ситуации так быстро, как следовало бы, к тому же ей не хватает элементарных знаний для того, чтобы придумать и прописать концепцию проекта. Я не говорю, что Лена плохой работник в принципе. Я вижу, как она старается и даже берет работу на выходные, если не успевает покончить с делами в офисе. Но для серьезной компании, какой является наша, ей нужно дорасти.

Тем временем моя декретница раздумала возвращаться. Она нашла себе место в другой фирме, куда ее позвала родственница. Должность освободилась. Лену оставлять на данной позиции было бессмысленно: да, старается, но не более того. Хотя и расставаться с ней было тоже сложно. За это время мы все ужасно к ней привыкли. Она потрясающий человек. Помню, как-то одна из моих девушек попала в больницу, так Лена, узнав об этом, немедленно поехала ее навестить (а был выходной) и привезла ей гору фруктов и цветов.

Совершенно случайно я узнала о проблемах в Лениной семье. Сама она ничего не рассказывала и подробности сообщила только одной сослуживице. Та решила поставить меня в известность, чем обрекла на муки совести. Недавно у Лены умер отец, мама на пенсии. Теперь она одна вынуждена кормить семью (младшая сестра еще не окончила школу). Я не знаю, что делать. С одной стороны, я не могу оставить Лену у себя. Не могу же я придумать ей специальную должность. С другой стороны, я боюсь, что она не найдет работу.

4. Кейс «Управленческие решения»

Методика обучения сквозь кейсы прочно вошла в портфель атрибутики многих тренеров. Данная методика позволяет в онлайн-режиме отследить динамику применения навыка и помочь обучаемому скорректировать свое поведение.

Данный инструмент вы можете использовать как в отработке тренинга по переговорам, так и в отработке тренинга, связанного с развитием управленческих навыков.

Обратите внимание, в кейсах указано несколько ролей. предоставьте участникам выбор ролей, это даст им возможность для маневра и осознания возможного поведения каждой из сторон.

Время на проведения каждой беседы рекомендую взять до 10 минут.

В кейсах специально сделано небольшое количество вводных данных. Участники могут ввести их сами, обращайтесь внимание, чтобы эти данные не противоречили и не ломали легенду в целом.

При разборе акцентируйте внимание на достижение цели в диалоге, а так же на применение переговорных и управленческих техник.

Ситуация 1. Младший партнер

Старший партнер имеет в фирме 80% собственности, он председатель Совета директоров и президент в одном лице. Его старый школьный товарищ – младший партнер – имеет 20% в собственности фирмы и возглавляет службу маркетинга.

У младшего партнера – натянутые отношения с менеджером по безопасности, который безраздельно предан старшему партнеру, а младшего партнера вообще не воспринимает «всерьез», расценивая его «историческим балластом» для фирмы, поскольку все, сколь-нибудь значимые решения для

фирмы, в том числе и в части маркетинга, так или иначе принимает президент, т.е. старший партнер. Охранники, вслед за своим шефом, также иногда бывают недостаточно почтительны с младшим партнером, хотя и не хамят открыто. Однажды, во время командировки старшего партнера, младший партнер устроил в офисе фирмы бурный праздник, и когда под утро гости стали расходиться, один из гостей повздорил с охранником. Младший партнер на нетрезвую голову, не потрудившись разобраться по сути дела, осыпал охранников оскорблениями, чувствительно задевающими их мужское достоинство. Закончилось дело тем, что один из охранников ударил младшего партнера по физиономии, и тот на глазах гостей полетел в грязь.

На следующий день младший партнер потребовал от менеджера по безопасности немедленно уволить злополучного охранника. Но менеджер отказался, мотивировав тем, что:

- «не нужно горячиться»
- «охранник не виноват»
- «хорошего охранника найти трудно»
- «охранники- народ грубый и не нужно без причины их оскорблять»

Младший партнер прилюдно и громогласно заявил, что «если охранник не будет уволен, то завтра уволен будешь ты» . Однако охранник не был уволен ни сегодня, ни завтра, ни послезавтра, а на третий день вернулся старший партнер

Основные роли: старший партнер, младший партнер, менеджер по безопасности, охранник.

Ситуация 2. Теща

Предприниматель по совету жены взял на работу Тещу в качестве торгового представителя. Теща работала хорошо, но постоянно конфликтовала с директором и коллективом фирмы. Директор хочет уволить тещу или каким то образом от нее избавиться.

Предпринимателя теща устраивает как работник, но не устраивает ее конфликтность. Он попросил жену, чтоб та поговорила с Тещей. Жена пыталась теще что- то объяснить, но все бесполезно.

Предприниматель не хочет портить отношения с директором фирмы, но в тоже время учитывает фактор отношений с женой и тещей. Директор в открытую обсуждает вопрос с предпринимателем , но стесняется выдвинуть свои доводы жене предпринимателя.

Теща жалуется на директора предпринимателю и жене.

Основные роли: Директор. Предприниматель, теща, жена.

Ситуация 3. Карьера

Подчиненный претендует на одну должность, назначение на которую зависит от его непосредственного начальника. При этом следует учесть, что должность характеризуется определенной независимостью и не находится в соподчинении у данного начальника (непосредственное подчинение директору). Таким образом, назначив на эту должность своего подчиненного, начальник потерял бы из структуры опытного специалиста.

Начальник препятствует назначению, оттягивая время: оба знают, что эта ситуация разрешится сама собой по истечению 3-х лет, в течение которых действуют результаты квалификационных экзаменов, дающие право на занятие должности.

Подчиненного эта ситуация не устраивает, он желает скорейшего разрешения этого вопроса, в тоже время понимая, что конфликт с начальником может поставить крест на его карьере. Начальник не желает расставаться с подчиненным, т.к. тот устраивает его во всех отношениях.

Подчиненный приходит к начальнику еще раз, чтобы наконец-то добиться соглашения на назначение на эту должность.

Основные роли: Начальник, подчиненный, директор

5. Кейс «Создание положительной атмосферы в коллективе»

1) Упражнение «Волшебное слово “Да”»

Цель: работа с различными стереотипами, Выход из привычного отношения к себе.

Инструкция: Ведущий готовит основной перечень вопросов (далее участники могут предлагать вопросы сами).

Пример:

- У тебя есть миллион рублей?
- Тебе нравится океан?
- Ты творческий человек?
- Ты добрый?
- У тебя бывают рваные носки?
- Тебе нравится танцевать?
- Ты любишь кого-нибудь?

На любой вопрос ведущего, вне зависимости от «правильности» ответа, каждый участник должен ответить «Да».

Это упражнение с одной стороны, способно вызвать всеобщий смех, а с другой – посмотреть на себя и свои привычки другими глазами, задуматься над стереотипами отношения к самому себе.

2) Тренинговое упражнение «Зато ты»»

Цель упражнения: создание положительной атмосферы в группе, а также оно может служить прекрасным завершением тренинга.

На задание уходит приблизительно 40 минут, если группа состоит из 12 человек, так что у вас должно быть достаточно времени для его проведения, если вы оставляете его на самый конец тренинга.

Оборудование: листы бумаги А4 по числу участников, столько же ручек, можно разноцветных.

Ход занятия: Каждый из участников подписывает свой лист и пишет на нем один какой-то свой недостаток, затем передает свой лист другим участникам. Они пишут на его листе «... зато ты...» и далее какое-то положительное качество этого человека: все, что угодно (у тебя очень красивые глаза, ты лучше всех рассказываешь анекдоты).

В конце выполнения задания каждому участнику возвращается его лист.

4.3 Примерный перечень заданий для управляемой самостоятельной работы

Тема 1. Сущность, функции и принципы корпоративной культуры

1. В литературе найдите и выпишите 6 определений корпоративной культуры с указанием источника и автора.

Все определения можно разбить на две основные группы. К первой группе относятся определения, в которых указывается на элементы корпоративной культуры. Вторая группа объединяет определения, в которых культура организации рассматривается как способ существования, адаптации к внешней среде.

2. Из журналов «СоцИс», «Управление компанией», «Человек и труд», «Проблемы теории и практики управления», «Управление корпоративной культурой» и др. выпишите названия статей с указанием автора, посвященных корпоративной культуре организации, и классифицируйте данные статьи по следующим основаниям:

- 1) год публикации;
- 2) используемая в статье терминология (корпоративная культура, организационная культура, социокультура, культура организации);
- 3) основная проблематика публикации (осознание культуры, формирование и изменение культуры, выделение особенностей культуры и т.д.);
- 4) краткое содержание статьи.

3. Приведите 5 причин появления интереса к проблематике корпоративной культуры

Тема 6. Методики исследования корпоративной культуры в организации.

1. Опишите выбранную вами организацию по перечню корпоративных стандартов:

- отношения с коллегами;
- отношения с клиентами;
- рабочее место;
- отношения с внешней средой (защита интересов компании, сохранение коммерческой тайны, способы представления компании).

2. Проведите контент-анализ документации выбранного вами предприятия, регулирующих рабочие процессы (устав, должностные инструкции, приказы, распоряжения и т.д.) и определите стиль руководства организацией, систему ценностей руководителей и сотрудников организации,

нормы профессиональной морали, систему мотивации и поощрения сотрудников, отношения между подразделениями.

Тема 7. Технологии формирования корпоративной культуры

1. Опишите технологии формирования корпоративной культуры.
2. Выработайте рекомендации по освоению требований корпоративной культуры у сотрудника, принятого на работу в организацию.

Тема 8. Ценности и философия корпоративной культуры

1. Найдите в литературе или Интернете этические кодексы поведения двух различных организаций и на их основе определите ценности организации.
2. По выделенным группам ценностей опишите ценностно-нормативную структуру организации.
3. Сформулируйте на основе выделенных ценностей философию организации.

Тема 11. Современная корпоративная культура организаций социокультурной сферы

1. Определите и классифицируйте факторы, влияющие на корпоративную культуру Белорусского государственного университета культуры и искусств.
2. Разработайте атрибуты (символ, слоган, эмблему), определите нормы и ценности кафедры межкультурных коммуникаций Белорусского государственного университета культуры и искусств.
3. Приведите примеры лозунга кафедры межкультурных коммуникаций Белорусского государственного университета культуры и искусств.

4.4 Тесты для промежуточной аттестации студентов

Тест 1.

1. В каком веке впервые был применен термин «Корпоративная культура»:

- а) XX;
- б) XIX;
- в) XVIII;
- г) XXI.

2. Кто первым сформулировал термин «Корпоративная культура»?

- а) Хельмут фон Мольтке;
- б) Генри Форд;
- в) Акио Морита;
- г) Ричард Бренсон.

3. Какое определение является верным?

а) Корпоративная культура – это сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами коллектива и задающих общие рамки поведения;

б) Корпоративная культура – это сложный комплекс предположений, требующий доказательства начальства своим подчиненным;

в) Корпоративная культура – это комплекс правил, связанный только с внешним видом сотрудников предприятия;

г) Корпоративная культура – это комплекс мероприятий самостоятельности коллективов предприятия.

4. Современные руководители и управляющие рассматривают культуру своей организации как:

- а) Коллективный способ отдыха;
- б) Основной фактор формирования прибыли предприятия;
- в) Мощный стратегический инструмент;
- г) Способ формирования положительного мнения о себе.

5. Носители корпоративной культуры – это:

- а) Высший менеджмент компании;
- б) Только генеральный директор;
- в) Сотрудники нижней ступени;
- г) Сотрудники компании всех уровней.

6. Сколько времени необходимо потратить на формирование корпоративной культуры?

а) Не более одной недели, пока начальство не сформулирует правила поведения в вашей фирме на бумаге и не раздаст сотрудникам;

б) Корпоративная культура формируется несколько лет, так как для этого должны смениться несколько уровней сотрудников;

в) Несколько недель, пока каждый сотрудник не станет себя вести согласно правилам корпоративной культуры;

г) Несколько месяцев, пока не будут тщательно опробованы и утверждены все правила поведения.

7. Должен ли руководитель подчиняться правилам корпоративной культуры предприятия?

а) Нет, так как он руководитель и может поступать так, как он считает нужным;

б) В большинстве случаев нет. Руководителю стоит придерживаться только базовых правил;

в) В большинстве случаев да, так как он тоже является частью предприятия;

г) Всегда да, ведь когда высшее руководство разрабатывает и утверждает определенную систему правил, оно должно также придерживаться их.

8. Может ли корпоративная культура изменяться с течением времени?

а) Нет, потому что сформированная корпоративная культура бездоказательно принимается всеми сотрудниками фирмы;

б) Да, потому что с организацией постоянно происходят различные процессы, влияющие как на предприятие в целом, так и на сотрудников и руководство по отдельности;

в) Да, но только при полном репрофилировании предприятия;

г) Да, но только после слияния с другой организацией.

9. Процесс разработки корпоративной культуры идет:

а) «Снизу вверх» и «сверху вниз»;

б) Только «Сверху вниз»;

в) Только «Снизу вверх»;

г) Параллельно «вверх» и «вниз».

10. Представьте, что все механизмы корпоративной культуры созданы, запущены, получены первые результаты, возможно, выраженные в твердой валюте. Что стоит сделать после:

а) Успокоиться, так как задача выполнена и процесс формирования корпоративной культуры завершен;

б) Следить за тем, чтобы количество жалоб сотрудников не превысило определенный порог;

в) Не опускать рук, потому что процесс формирования корпоративной культуры в принципе не может закончиться.

11. Ценность профессионально-трудовой деятельности как способа реализации ценности саморазвития, а также ценность предприятия как условия реализации саморазвития фиксирует:

- а) Позитивная культура;
- б) Негативная культура;
- в) Положительная культура;
- г) Отрицательная культура.

12. Отражает ситуацию, когда деятельность на конкретном предприятии в различной степени выгодна сотруднику, но не ценна с точки зрения его саморазвития и самореализации:

- а) Позитивная культура;
- б) Негативная культура;
- в) Положительная культура;
- г) Отрицательная культура.

13. По типологии Дж. Зонненфельда ключевые успешные сотрудники считают себя «свободными игроками», за них между работодателями ведется активная конкуренция на рынке рабочей силы. О какой корпоративной культуре идет речь?

- а) Бейсбольная команда;
- б) Клубная культура;
- в) Академическая культура;
- г) Оборонная культура.

14. По типологии Дж. Зонненфельда эта культура характеризуется лояльностью, преданностью и сработанностью сотрудников, командной работой. Стабильные и безопасные условия способствуют поощрению возраста сотрудников, опыта и должностного преимущества. Карьерный рост происходит медленно и постепенно. От работника ожидают, что на каждом новом уровне он должен постигнуть все тонкости данной работы и овладеть мастерством, поэтому работники имеют широкий профессиональный кругозор. О какой корпоративной культуре идет речь?

- а) Бейсбольная команда;
- б) Клубная культура;
- в) Академическая культура;
- г) Оборонная культура.

15. По типологии Дж. Зонненфельда в этой культуре набирают новых молодых сотрудников, которые проявляют интерес к долговременному сотрудничеству и согласны медленно продвигаться по служебной лестнице. В отличие от «клубной культуры», работники здесь редко переходят из одного отдела в другой или из одного направления в другое. Основанием для поощрения и продвижения являются хорошая работа и профессиональное

мастерство. Подобная культура ограничивает широкое развитие личности сотрудника и препятствует внутриорганизационной кооперации. О какой корпоративной культуре идет речь?

- а) Бейсбольная команда;
- б) Клубная культура;
- в) Академическая культура;
- г) Оборонная культура.

16. По типологии Дж. Зонненфельда нет гарантии постоянной работы, нет возможности для профессионального роста, так как компаниям часто приходится подвергаться реструктуризации и сокращать свой персонал, чтобы адаптироваться к новым внешним условиям. Такая культура губительна для работников, но при этом представляет прекрасные возможности для некоторых уверенных в своих силах менеджеров, которые любят принимать вызов. О какой корпоративной культуре идет речь?

- а) Бейсбольная команда;
- б) Клубная культура;
- в) Академическая культура;
- г) Оборонная культура.

17. В типологии Камерона-Куинна критерием успеха «клановой культуры» является:

- а) Здоровый внутренний климат и забота о людях;
- б) Производство и предоставление уникальных и новых продуктов и услуг;
- в) Низкие затраты, надежные поставки, плановые календарные графики;
- г) Проникновение на рынки, увеличение рыночной доли, лидерство на рынке.

18. В типологии Камерона-Куинна стилем лидерства «иерархической культуры» является:

- а) Лидеры мыслят как воспитатели, возможно, как родители;
- б) Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать;
- в) Лидеры гордятся тем, что они рационально мыслящие координаторы и организаторы;
- г) Лидеры – твердые руководители и суровые конкуренты. Они непоколебимы и требовательны.

19. В типологии Камерона-Куинна приоритетами организации «адхократической культуры» является:

- а) Акцент – на долгосрочной выгоде от совершенствования личности. Высокое значение придается сплоченности коллектива и моральному климату;

б) Подчеркивается необходимость деятельности на передовом рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов;

в) Критически важно поддержание плавного хода деятельности организации. Долгосрочные заботы состоят в обеспечении стабильности показателей;

г) Репутация и успех являются общей заботой. Фокус перспективной стратегии настроен на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Стиль организации – жестко проводимая линия на конкурентоспособность.

20. В типологии Камерона-Куинна связующей сущностью организации «рыночной культуры» является:

а) Традиции, обязательность и преданность сотрудников;

б) Преданность экспериментированию и новаторству;

в) Формальные правила и официальная политика;

г) Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать.

21. В «теории витаминов» Ицхака Адизеса Витамином-1 (интегратором) является:

а) Человек инструкций и правил. Он делает компанию более рациональной и управляемой. Наиболее эффективным будет в иерархической организационной культуре;

б) Человек действия. Он берет идею и не только воплощает ее в жизнь, но и может на ней заработать денег. Его слабая сторона – неумение делегировать и желание тянуть одеяло на себя, от чего он и сам очень устает. Это витамин рыночной культуры, в которой герои соревнуются за достижение результата и удовлетворение клиента;

в) Фонтан идей с утра и до поздней ночи, при этом они могут кардинально противоречить друг другу, быть не реальными делают компанию монополистом на рынке избалованного потребителя. Генераторы идей делают компанию эффективной в долгосрочной перспективе. Здесь легко узнается предпринимательская или адхократическая организационная культура;

г) Человек, который делает организацию рациональной в долгосрочной перспективе. Он объединяет людей, показывая, что конечный результат зависит от вклада каждого и все работают на одну цель. Несомненно, узнаются принципы семейно-клановой культуры.

22. В «теории витаминов» Ицхака Адизеса Витамином-А (администратором) является:

а) Человек инструкций и правил. Он делает компанию более рациональной и управляемой. Наиболее эффективным будет в иерархической организационной культуре;

б) Человек действия. Он берет идею и не только воплощает ее в жизнь, но и может на ней заработать денег. Его слабая сторона — неумение делегировать и желание тянуть одеяло на себя, от чего он и сам очень устает. Это витамин рыночной культуры, в которой герои соревнуются за достижение результата и удовлетворение клиента;

в) Фонтан идей с утра и до поздней ночи, при этом они могут кардинально противоречить друг другу, быть не реальными, дорогими, сумасшедшими. Но несколько таких идей из сотни делают компанию монополистом на рынке избалованного потребителя. Генераторы идей делают компанию эффективной в долгосрочной перспективе. Здесь легко узнается предпринимательская или адхократическая организационная культура;

г) Человек, который делает организацию рациональной в долгосрочной перспективе. Он объединяет людей, показывая, что конечный результат зависит от вклада каждого и все работают на одну цель. Несомненно, узнаются принципы семейно-клановой культуры.

23. В «теории витаминов» Ицхака Адизеса Витамином-Р (героем) является:

а) Человек инструкций и правил. Он делает компанию более рациональной и управляемой. Наиболее эффективным будет в иерархической организационной культуре; б) Человек действия. Он берет идею и не только воплощает ее в жизнь, но и может на ней заработать денег. Его слабая сторона — неумение делегировать и желание тянуть одеяло на себя, от чего он и сам очень устает. Это витамин рыночной культуры, в которой герои соревнуются за достижение результата и удовлетворение клиента;

в) Фонтан идей с утра и до поздней ночи, при этом они могут кардинально противоречить друг другу, быть не реальными, дорогими, сумасшедшими. Но несколько таких идей из сотни делают компанию монополистом на рынке избалованного потребителя. Генераторы идей делают компанию эффективной в долгосрочной перспективе. Здесь легко узнается предпринимательская или адхократическая организационная культура;

г) Человек, который делает организацию рациональной в долгосрочной перспективе. Он объединяет людей, показывая, что конечный результат зависит от вклада каждого и все работают на одну цель. Несомненно, узнаются принципы семейно-клановой культуры.

24. В «теории витаминов» Ицхака Адизеса Витамином-Е (генератором идей) является:

а) Человек инструкций и правил. Он делает компанию более рациональной и управляемой. Наиболее эффективным будет в иерархической организационной культуре;

б) Человек действия. Он берет идею и не только воплощает ее в жизнь, но и может на ней заработать денег. Его слабая сторона – неумение делегировать и желание тянуть одеяло на себя, от чего он и сам очень устает. Это витамин рыночной культуры, в которой герои соревнуются за достижение результата и удовлетворение клиента;

в) Фонтан идей с утра и до поздней ночи, при этом они могут кардинально противоречить друг другу, быть не реальными, дорогими, сумасшедшими. Но несколько таких идей из сотни делают компанию монополистом на рынке избалованного потребителя. Генераторы идей делают компанию эффективной в долгосрочной перспективе. Здесь легко узнается предпринимательская или адхократическая организационная культура;

г) Человек, который делает организацию рациональной в долгосрочной перспективе. Он объединяет людей, показывая, что конечный результат зависит от вклада каждого и все работают на одну цель. Несомненно, узнаются принципы семейно-клановой культуры.

25. Верно ли утверждение, что один человек может в себе сочетать все витамины по «теории витаминов» Ицхака Адизеса?

а) Да, верно. Топ-менеджеры ведущих компаний как раз сочетают в себе все эти качества;

б) Не совсем верно. Только самые лучшие менеджеры могут иметь сочетать в себе 3 витамина. Большинство обладает качествами одного-двух;

в) Не верно. Менеджер может являться лишь одним витамином.

26. Какие признаки соответствуют типу «семья» в современной российской организационной культуре?

а) Характерен для фирм, создаваемых в годы перестройки, когда открывались возможности для создания новых структур, для смены сферы деятельности. Пробиться в новой сфере в одиночку было очень трудно, люди чувствовали себя неуверенно, и поэтому они привлекали в свои фирмы друзей и близких;

б) Характеризуется жёсткой иерархией, существуют роли отца и матери, старших и младших сестёр и братьев. Взаимоотношения основаны на чувствах, полное отсутствие каких-либо официальных правил. Руководитель уверен, что подчинённые должны понимать его с полуслова и полунамёка, а подчинённые, не получая чётких указаний, пытаются сами почувствовать, чего руководитель от них хочет;

в) Характеризует тот факт, что в России существует страх перед начальником, руководителем. В то же время все проблемы организации связывают с ошибками вышестоящего руководства. Руководителей принято считать некомпетентными, а иногда просто глупыми. Сотрудники верят, что в

других компаниях есть хорошие руководители, которые могли бы всё изменить и сделать лучше.

27. Какие признаки соответствуют типу «культура начальника» в современной российской организационной культуре?

а) Характерен для фирм, создаваемых в годы перестройки, когда открывались возможности для создания новых структур, для смены сферы деятельности. Пробиться в новой сфере в одиночку было очень трудно, люди чувствовали себя неуверенно, и поэтому они привлекали в свои фирмы друзей и близких;

б) Характеризуется жёсткой иерархией, существуют роли отца и матери, старших и младших сестёр и братьев. Взаимоотношения основаны на чувствах, полное отсутствие каких-либо официальных правил. Руководитель уверен, что подчинённые должны понимать его с полуслова и полунамёка, а подчинённые, не получая чётких указаний, пытаются сами почувствовать, чего руководитель от них хочет;

в) Характеризует тот факт, что в России существует страх перед начальником, руководителем. В то же время все проблемы организации связывают с ошибками вышестоящего руководства. Руководителей принято считать некомпетентными, а иногда просто глупыми. Сотрудники верят, что в других компаниях есть хорошие руководители, которые могли бы всё изменить и сделать лучше.

28. Какие признаки соответствуют типу «друзья» в современной российской организационной культуре?

а) Характерен для фирм, создаваемых в годы перестройки, когда открывались возможности для создания новых структур, для смены сферы деятельности. Пробиться в новой сфере в одиночку было очень трудно, люди чувствовали себя неуверенно, и поэтому они привлекали в свои фирмы друзей и близких;

б) Характеризуется жёсткой иерархией, существуют роли отца и матери, старших и младших сестёр и братьев. Взаимоотношения основаны на чувствах, полное отсутствие каких-либо официальных правил. Руководитель уверен, что подчинённые должны понимать его с полуслова и полунамёка, а подчинённые, не получая чётких указаний, пытаются сами почувствовать, чего руководитель от них хочет;

в) Характеризует тот факт, что в России существует страх перед начальником, руководителем. В то же время все проблемы организации связывают с ошибками вышестоящего руководства. Руководителей принято считать некомпетентными, а иногда просто глупыми. Сотрудники верят, что в других компаниях есть хорошие руководители, которые могли бы всё изменить и сделать лучше.

29. Прежде чем приступать к формированию или изменению корпоративной культуры, необходимо:

а) изучить культуру уже «имеющуюся в наличии», определив ее достоинства и недостатки;

б) уничтожить «на корню» имеющуюся культуру, так как она будет затруднять реализацию новых идей;

в) провести полное перепрофилирование организации на выпуск других продуктов или оказание других услуг.

30. Из каких этапов состоит процесс реализации стратегически изменений корпоративной культуры по Курту Левину?

а) Уничтожение, постройка, фиксация;

б) Перепрофилирование, перестройка, переубеждение;

в) Размораживание, движение, замораживание;

г) Революция, реформация, закручивание гаек.

31. Какие признаки свойственны авторитарному стилю лидерства?

а) Руководители и лидеры, склонные к этому стилю, предпочитают самостоятельно принимать все важные решения и вплотную контролировать действия своих подопечных;

б) Такие менеджеры и лидеры уделяют очень много внимания социальным нуждам своих работников. Их искренне занимает душевное состояние и благополучие людей, по отношению к которым они играют «отцовскую» роль;

в) Заключается в том, что работникам дается задача – а дальше они сами выполняют ее в меру своего разумения и как считают нужным. В худшем случае это может привести к полному хаосу и бесконтрольности и срыву сроков, но в лучшем – дает руководителю прекрасные возможности понаблюдать за людьми, увидеть их сильные и слабые стороны и заняться коучингом;

г) Похож на «отеческий» в том смысле, что здесь лидер/менеджер перед принятием решений консультируется со своими работниками, но окончательный вердикт всегда оставляет за собой.

32. Какие признаки свойственны демократическому стилю лидерства?

а) Он основан на большом доверии к работникам и предоставлении им большой доли самостоятельности и ответственности. Им позволено самим принимать немалую часть рабочих решений, а к их мнению прислушиваются;

б) Такие менеджеры и лидеры уделяют очень много внимания социальным нуждам своих работников. Их искренне занимает душевное состояние и благополучие людей, по отношению к которым они играют «отцовскую» роль;

в) Заключается в том, что работникам дается задача – а дальше они сами выполняют ее в меру своего разумения и как считают нужным. В худшем случае это может привести к полному хаосу и бесконтрольности и срыву сроков, но в лучшем – дает руководителю прекрасные возможности понаблюдать за людьми, увидеть их сильные и слабые стороны и заняться коучингом;

г) Похож на «отеческий» в том смысле, что здесь лидер/менеджер перед принятием решений консультируется со своими работниками, но окончательный вердикт всегда оставляет за собой.

33. Какие признаки свойственны консультативному стилю лидерства?

а) Он основан на большом доверии к работникам и предоставлении им большой доли самостоятельности и ответственности. Им позволено самим принимать немалую часть рабочих решений, а к их мнению прислушиваются;

б) Такие менеджеры и лидеры уделяют очень много внимания социальным нуждам своих работников. Их искренне занимает душевное состояние и благополучие людей, по отношению к которым они играют «отцовскую» роль;

в) Заключается в том, что работникам дается задача – а дальше они сами выполняют ее в меру своего разумения и как считают нужным. В худшем случае это может привести к полному хаосу и бесконтрольности и срыву сроков, но в лучшем – дает руководителю прекрасные возможности понаблюдать за людьми, увидеть их сильные и слабые стороны и заняться коучингом;

г) Похож на «отеческий» в том смысле, что здесь лидер/менеджер перед принятием решений консультируется со своими работниками, но окончательный вердикт всегда оставляет за собой.

34. Этот стиль разрешения конфликтов рекомендуется в тех случаях, когда вы чувствуете себя неправым и предчувствуете правоту другого человека или когда этот человек обладает большей властью.

а) Стиль конкуренции;

б) Стиль уклонения;

в) Стиль приспособления;

г) Стиль сотрудничества.

35. Этот стиль разрешения конфликтов может быть эффективным в том случае, когда вы обладаете определенной властью; вы знаете, что ваше решение или подход в данной ситуации правильны и вы имеете возможность настаивать на них.

а) Стиль конкуренции;

б) Стиль уклонения;

в) Стиль приспособления;

г) Стиль сотрудничества.

36. Какой стиль разрешения конфликтов означает то, что вы действуете совместно с другим человеком, не пытаясь отстаивать собственные интересы?

- а) Стиль конкуренции;
- б) Стиль уклонения;
- в) Стиль приспособления;
- г) Стиль сотрудничества.

37. Следуя этому стилю разрешения конфликтов, вы активно участвуете в разрешении конфликта и отстаиваете свои интересы, но стараетесь при этом сотрудничать с другим человеком.

- а) Стиль сотрудничества;
- б) Стиль компромисса;
- в) Стиль уклонения;
- г) Стиль приспособления.

38. Согласно этому стилю разрешения конфликтов вы немного уступаете в своих интересах, чтобы удовлетворить их в оставшемся, другая сторона делает то же самое.

- а) Стиль сотрудничества;
- б) Стиль компромисса;
- в) Стиль уклонения;
- г) Стиль приспособления.

39. Свод норм и правил, описывающий те модели поведения и единые стандарты отношений и совместной деятельности, которые существуют в компании это:

- а) Корпоративный кодекс;
- б) Закон корпорации;
- в) Устав фирмы;
- г) Миссия.

40. Описание ценностей компании, совокупность которых обеспечивает выстраивание и прослеживание четких взаимосвязей видов деятельности компании с внутренней и внешней средой это:

- а) Корпоративный кодекс;
- б) Устав фирмы;
- в) Миссия;
- г) Закон корпорации.

41. Аналог рекламного слогана, предназначение которого – позиционирование компании, отражающее то лучшее, что компания предлагает это:

- а) Дисклеймер;
- б) Девиз;

в) Миссия;

г) Цель.

42. Призван подчеркивать индивидуальный имидж компании и выразить ее ключевые ценности языком графики. Выражается в оформлении деловой документации, офисного пространства, а также во всех коммуникациях. О чем идет речь?

а) Дресс-код;

б) Логотип;

в) Бренд;

г) Корпоративный стиль.

43. Душой и верой организации является:

а) Корпоративный дух;

б) Корпоративная религия;

в) Генеральный директор;

г) Арт-директор.

44. Объект, действие или событие, имеющее значение для других это:

а) Символ;

б) Герой;

в) Образ;

г) Девиз.

45. Рассказ о компании, основанный на реальных событиях, который часто повторяется и рассказывается самими сотрудниками компании и служит для формирования имиджа компании это:

а) Образ;

б) История;

в) Легенда;

г) Идея.

46. Человек, подающий пример для успешной работы, характера и человеческих качеств, присущих сильной культуре это:

а) Начальник;

б) Герой;

в) Тренер;

г) Учитель.

47. Специальное запланированное мероприятие, проводимое для публики, которое устраивают менеджеры компании для того, чтобы показать яркие примеры ценностных критериев компании это:

а) Церемония;

б) Корпоратив;

в) Митинг;

г) Забастовка.

48. Выберите правильное утверждение:

- а) Культура – это самая консервативная составляющая любой организации;
- б) Культура – это самая либеральная составляющая любой организации;
- в) Культура – это самая демократическая составляющая любой организации.

49. Цель, как составляющая Кодекса компании, должна быть:

- а) Сдержанной;
- б) Возможной в краткосрочной перспективе;
- в) Амбициозной;
- г) Невозможной.

50. Сколько должно быть корпоративных принципов зафиксировано в Кодексе компании?

- а) Чем больше, тем лучше;
- б) Только один;
- в) Не более 5;
- г) Не более 10.

Тест 2.

1. Положения, характеризующие позитивные ценности организационно-корпоративной культуры (несколько ответов):

- а) успехи компании – это мой успех;
- б) покупатели (клиенты) – случайные люди, они доставляют только неудобства и мешают нашей работе;
- в) каждый сам за себя;
- г) не высовывайся;
- д) не конкуренция, а сотрудничество в работе на общую цель.

2. Кадровая политика в российской практике формирования корпоративной культуры может быть отражена в (несколько ответов):

- а) инструкциях по делопроизводству
- б) подборе персонала, разделяющих ценности корпорации;
- в) обучении персонала стандартам поведения;
- г) увольнении сотрудников, не воспринявших ценности корпорации.

3. Сущность организационно-корпоративной культуры заключается в:

- а) стандартах и нормах поведения;
- б) миссии корпорации;
- в) ценностях компании, разделяемых большинством ее персонала и проявляющихся в его поведении;
- г) корпоративной философии.

4. Национальная культура определяется:

а) определенными видами культур (горизонтальными и вертикальными корпоративными культурами, бюрократическими, управленческими, техническими культурами);

б) историей, ценностями, установками, убеждениями, нормами, обычаями, языком, религией;

в) отношением людей к природе, соотношением индивидуализма и коллективизма, отношением к времени, к действию, к формальностям;

г) особенностями корпоративных структур и систем управления.

5. Это принятые в организации приоритеты носящие эмоциональную привлекательность, имеющие значение для сотрудников и оберегаемые ими.

Ответ:

6. Методы, позволяющие исследовать особенности сложившейся корпоративной культуры на основе подбора пословиц или поговорок, характеризующих сложившиеся отношения в корпорации, называются ... методы

Ответ:

7. Наличие у сотрудников чувства корпоративной идентичности определяет(несколько ответов):

а) делегирование полномочий;

б) принятие культурных ценностей корпорации в качестве своих собственных;

в) осознание идеалов компании;

г) принятие решений на основе консенсуса;

д) полное принятие корпоративных ценностей.

8. Возможные причины возникновения кризиса идентичности определяются(несколько ответов):

а) высокой информированностью сотрудников предприятия;

б) неиспользование творческого потенциала работников;

в) наличием факторов различной отраслевой принадлежности предприятий, объединенных компанией;

г) низкой информированностью сотрудников предприятия;

д) наличием факторов единой отраслевой принадлежности предприятий, объединенных компанией.

9. Материальная культура это:

а) физические объекты, созданные человеческими руками (артефакты);

б) законы, модели поведения, нормы, правила, знания;

в) идеи, язык, традиции.

10. Признак определяющий разницу понятий «организационная» и «корпоративная» культура:

а) принципиальная разница ценностей и свойств данных культур;

б) принадлежность культуры организации или корпорации;

в) понятие «слабая культура» и «сильная культура».

11. К функциям корпоративной культуры относятся:

- а) мировоззренческая функция;
- б) рекреативная функция;
- в) все перечисленные функции;
- г) образовательно-воспитательная функция;
- д) функция общественной памяти.

12. Пространство внутрикорпоративных отношений определяют (несколько ответов):

- а) специалисты и технический персонал;
- б) акционеры фирмы;
- в) клиенты фирмы;
- г) совет директоров вместе с главой фирмы;
- д) руководители управлений и отделов.

13. Корпоративную культуру, сложившуюся в корпорации можно изучать с помощью методов (несколько ответов):

- а) косвенных методов;
- б) SWOT-анализа;
- в) изучения устного фольклора;
- г) интервью;
- д) изучения документов.

14. Укажите высказывание, которое не является положением доктрины «Человеческих отношений»:

а) «деньги – мотив материальной выгоды, не рассматриваются руководством в качестве “вечного двигателя”»;

б) «не бойся, если твой подчиненный способнее тебя, а гордись таким подчиненным»;

в) «просвещение служащих о целях и проблемах фирмы создает корпоративное сознание и гордость за собственное место работы»;

г) «групповые ценности – наиболее важный ориентир оптимизации “человеческих отношений” на производстве»;

д) «социальное и психологическое положение рабочего на производстве имеет более важное значение, чем сама работа».

15. Специфика свойств корпоративной культуры (в отличие от организационной культуры) определяется наукой в соответствии с положениями:

- а) системного подхода;
- б) диалектики;
- в) культурологи;
- г) комплексного подхода;
- д) программно-целевого подхода.

16. К элементам организационно-корпоративной культуры относят (несколько ответов):

- а) обряды и ритуалы;
- б) ценности;
- в) мифы, легенды, истории;
- г) традиции и язык;
- д) стратегии и цели.

17. «Обратная связь» в практике формирования корпоративной культуры может быть осуществлена с помощью (несколько ответов):

- а) социологических исследований;
- б) корпоративных мероприятий;
- в) выдачи распоряжений подчиненным;
- г) анкетирования.

18. В функции управления корпоративной культуры не входит функция:

- а) исследования корпоративной культуры (КК);
- б) формирования КК;
- в) поддержания (обеспечение функционирования) КК;
- г) развития КК;
- д) убывания КК.

19. Формирование системы ценностей организации происходит под воздействием факторов, которые включают в себя (несколько ответов):

- а) соотношение индивидуализма и коллективизма;
- б) особенностями протекания конфликтов и способами их решения;
- в) ценности персонала;
- г) ценности создателей фирмы и ее высшего руководства;
- д) ценности национальной, региональной, местной культуры.

20. Основные признаки культурной корпорации (несколько ответов):

а) то современная организация по всем факторам культуры (материальным и духовным);

б) это организация, живущая по закону, а не «по понятиям»;

в) это организация, отличающаяся формой и манерами отношений с людьми;

г) это организация, в которой людей воспринимают как главную ценность и, следовательно, организуют взаимодействие между людьми и группами на психологическом уровне.

21. Вопрос анкеты «В каком случае Вы перешли бы работать в другую компанию?» при изучении корпоративной культуры используется для оценки такого свойства (ценности) корпоративной культуры как:

- а) гражданственность;
- б) гуманитарная культура;
- в) патриотизм;
- г) социальное партнерство;
- д) социально-корпоративная ответственность.

22. Культуру управления (в рамках корпоративной культуры) определяют (несколько ответов):

- а) профессионализм управленцев, включая коммуникативную компетентность;
- б) стиль руководства;
- в) качество выпускаемой продукции;
- г) методы управления;
- д) восприятие персонала как достоинства фирмы.

23. Совокупность мероприятий, оказывающих психологическое воздействие на членов организации – это:

- а) обряд;
- б) ритуал;
- в) менталитет;
- г) стиль.

24. Роль корпоративной философии состоит в том, что она (несколько ответов):

- а) представляет собой совокупность видов неформальных процедур;
- б) выполняет функцию внутреннего организующего начала;
- в) является обобщенной системой взглядов и представлений о корпорации;
- г) представляет собой полное развернутое, подробное изложение морально-этических и деловых принципов, которыми руководствуются сотрудники фирмы.

25. Духовная культура – это (несколько ответов):

- а) ценности, церемонии, ритуалы;
- б) книга, храм;
- в) символы, мифы, идеи.

26. Социокультурные особенности в формировании корпоративной культуры складываются на основе (несколько ответов):

- а) определенного уровня развития корпораций;
- б) социализации и адаптации персонала корпораций;
- в) определенного уровня развития общества, национальных, социальных и культурных ценностей;
- г) религий, традиций, этических норм, менталитета.

27. В основе системы социально-корпоративных отношений, в качестве первого элемента лежит:

- а) духовная культура;
- б) материальная культура;
- в) миссия фирмы;
- г) философия фирмы.

28. Организационно-корпоративная культура это:

а) совокупность коммуникаций, формирующих имидж и репутацию организации;

б) знания и умения руководства организации, используемые при принятии решений;

в) ценности и представления, разделяемые большинством сотрудников организации, проявляющиеся в их поведении;

29. К факторам, не оказывающим влияния на формирование корпоративной культуры относятся:

а) рейтинг корпорации в СМИ;

б) особенности национальной культуры;

в) размер и структура корпорации;

г) цели корпорации и цели лидера.

30. Вечные принципы, принятые в организации приоритеты, значимые для организации и оберегаемые ею – это:

Ответ:

31. Ряд специалистов отождествляют понятия «организационная культура» и «корпоративная культура» потому, что:

а) каждый специалист имеет право на собственное суждение;

б) данная проблема недостаточно изучена и не нашла своего отражения в практик;

в) данная проблема не имеет существенного значения.

32. Функции, которые призваны выполнять внутрикорпоративные PR(несколько ответов):

а) проведение PR-кампаний для внешней общественности, презентаций, организация выставок, конференций, спонсорство, лоббирование;

б) проведение мероприятий, посвящённых значимым событиям внутрикорпоративной жизни (в т.ч. корпоративных вечеринок); выработку имиджа и символики фирмы, создание истории фирмы, поддержанию внутрифирменных традиций, борьба с нежелательными слухами;

в) изучение целевых аудиторий фирмы, оценка общественного мнения, анализ кризисных ситуаций на фирме, подготовка аналитических материалов и рекомендаций руководству фирмы;

г) мониторинг «больших» СМИ, медиапланирование, проведение пресс-конференций;

д) установление общения с разными группами внутренней общественности, подготовку и издание информационных материалов, «малых» СМИ для работников фирмы, подготовку речей для руководства.

33. Лозунги и девизы, как выразители корпоративных ценностей, стали сознательно использоваться для формирования корпоративных ценностей в:

а) 19 век;

б) 20 век;

в) 21 век.

34. Слабая организационно-корпоративная культура характеризуется (несколько ответов):

а) содержит множество норм и ценностей, разделяемых большинством членов организации;

б) отсутствием общих ценностей и норм у каждого элемента организации;

в) наличием своих ценностей и норм у каждого элемента организации, зачастую противоречащих другим;

г) нормы и ценности культуры открыты внутреннему и внешнему влиянию, но не изменяются под его воздействием;

д) нормы и ценности культуры легко поддаются внутреннему и внешнему влиянию и изменяются под его воздействием.

35. Определение миссии организации может состоять из следующих основных элементов (несколько ответов):

а) интересы основных субъектов организации;

б) определение областей конкуренции и конкурентных преимуществ;

в) стратегическое намерение или видение компании;

г) предназначение организации в своей сфере деятельности;

д) цели организации на текущий период.

36. Механизм влияния организационно-корпоративной культуры на персонал может быть представлен следующей последовательностью этапов (элементов):

а) миссия; поведенческие нормы (стандарты); система отношений; действия и поведения работников;

б) система отношений; миссия; поведенческие нормы (стандарты); коммуникации;

в) миссия; система отношений; поведенческие нормы (стандарты); коммуникации; действия и поведения работников;

г) поведенческие нормы (стандарты); миссия; система отношений; коммуникации.

37. Организационная культура это:

а) элементы духовной культуры;

б) элементы материальной культуры;

в) понятие характеризующее культуру организации;

г) персонал организации.

38. Составляющими материальной культуры по В.А. Спиваку (в рамках корпоративной культуры) являются (несколько ответов):

а) культура управления;

б) культура средств труда;

в) культура личности;

г) культура трудового процесса;

д) культура условий труда и производства.

39. Основной задачей внутрикорпоративного PR является:

- а) формирование отношений с властными структурами;
- б) формирование и текущая информационная поддержка позитивного имиджа компании, ее позиционирование во внутрикорпоративном пространстве;
- в) формирование внешнего имиджа и последующее позиционирование в бизнес среде по отношению к компаньонам, конкурентам, инвесторам, кредиторам, клиентам;
- г) формирование отношений со СМИ, общественными организациями и населением.

40. Предпосылками возникновения современной теории и практики организационно-корпоративной культуры являются (несколько ответов):

- а) бурное развитие знаний в таких областях, как философия и психология;
- б) необходимость гармонизации отношений с персоналом;
- в) необходимость эффективного управления и контроля поведением большого числа людей;
- г) бурное развитие знаний в таких областях, как теория управления, организационное поведение, социальная психология.

41. Эмоционально-чувственное и волевое отношение к родине, к своей корпорации, проявляющееся, в частности, в приверженности работника целям корпорации.

Ответ:

42. Основные ценностные установки японских компаний (несколько ответов):

- а) личная идентификация с группой, подчиненность ее интересам и нормам;
- б) высокая мотивация на достижения в труде и ответственность;
- в) выступление подчиненных с инициативой не одобряется;
- г) главное – это успех компании, групповые ценности.

43. Внутренний имидж корпорации определяется (несколько ответов):

- а) имиджем руководителя;
- б) имиджем персонала;
- в) визуальным имиджем корпорации;
- г) бизнес-имиджем корпорации;
- д) фирменным стилем.

44. Механизм формирования и поддержания свойств (ценностей) корпоративной культуры базируется на:

- а) в создании норм и стандартов поведения персонала;
- б) проявлении ценностей корпоративной культуры в поведении персонала;
- в) имидже;
- г) репутации.

45. Внутрикorporативный PR заключается в налаживании и оптимизации благоприятных, гармоничных, доброжелательных, взаимовыгодных отношений с различными целевыми группами, а именно (несколько ответов):

- а) общественными (неправительственными) организациями;
- б) семьями сотрудников;
- в) представителями различных ветвей власти;
- г) руководителями корпорации;
- д) собственными сотрудниками.

46. Функция корпоративной культуры, создающая необходимые стимулы для выполнения необходимых действий работниками.

- а) мотивационная;
- б) адаптивная;
- в) ориентирующая;
- г) ассимиляционная.

47. В структуре корпоративной культуры укрупненно ключевыми элементами являются (несколько ответов):

- а) элитарная культура;
- б) материальная культура;
- в) массовая культура;
- г) духовная культура.

48. Составляющими духовной культуры по В.А. Спиваку (в рамках корпоративной культуры) являются (несколько ответов):

- а) культура трудового процесса;
- б) культура условий труда и производства в) культура средств труда;
- г) культура личности;
- д) культура коммуникаций.

49. Элементами корпоративной культуры являются (несколько ответов):

- а) корпоративные ценности;
- б) миссия;
- в) легенды и мифы;
- г) персонал;
- д) имидж.

50. Характеристиками позитивной организационной культуры являются (несколько ответов):

а) преобладают ценности реализации функционально значимых алгоритмов осуществления профессионально-трудовой деятельности и статусно определенных моделей поведения;

б) отсутствуют четкие представления об оптимальном, допустимом и недопустимом поведении; характерны «колебания» социально-психологического статуса работников;

в) ценности самореализации и саморазвития личности сотрудника в процессе и посредством осуществления его профессионально-трудовой деятельности;

г) отчетливо заданные нормы поведения и традиции; единство общественного мнения и внутригрупповой сплоченности;

д) единство общественного мнения и внутригрупповой сплоченности.

51. Это образ жизни и деятельности группы лиц, который осознанно или неосознанно воспринимается ею и передается из поколения в поколение. Совокупность обычаев и способов поведения.

Ответ:

52. Организационно-корпоративная культура проявляется в (несколько ответов):

а) формальном равенстве статуса всех сотрудников организации;

б) соблюдении правил и инструкций, применяемых для контроля за поведением работников;

в) отождествлении каждого работника с организацией;

г) нетождественности суммы свойств элементов системы с свойствами самой системы;

д) согласованности целей организации и персонала.

53. Сущность внутрикорпоративных PR состоит в обеспечении внутрикорпоративных

Ответ:

54. В рамках внутрифирменного PR гармонизация внутрифирменных отношений подразумевает (несколько ответов):

а) налаживание взаимоотношений с потребителями;

б) установление коммуникаций с партнерами;

в) установление коммуникаций с конкурентами;

г) оптимизация отношений «руководство – служащие»;

д) налаживание взаимопонимания между членами коллектива и поддержание хорошего микроклимата.

55. Второй (промежуточный) уровень организационно-корпоративной культуры это:

а) ценности, основополагающие предположения и глубокие убеждения, которые зачастую не осознаются, и руководят поведением и решениями людей иногда на подсознательном уровне (основывается на постулатах веры и этических стандартах);

б) выраженные в словах и делах сотрудников корпорации общие нормы и убеждения, сознательно разделяемые и культивируемые членами корпорации, проявляющиеся в их рассказах, языке, используемых символах, в политике, проводимой компанией (в основном определяется этическими стандартами);

в) видимые объекты и проявления культуры: манера одеваться, правила поведения, физические символы, девизы, организационные церемонии,

организация фирменного пространства, и т.п. (в основном определяется нормами этикета). Все это можно увидеть, услышать или понять, наблюдая за поведением персонала.

56. Основные социокультурные особенности, характерные для управления персоналом японских корпораций (несколько ответов):

- а) коллективная ответственность;
- б) индивидуальное принятие решения;
- в) быстрое должностное продвижение;
- г) пожизненный найм.

57. Причины, определяющие необходимость исследования корпоративной культуры (несколько ответов):

- а) различие в восприятии ценностей корпорации сотрудниками офиса и цехах;
- б) недостаточная осведомленность персонала состоянием дел в корпорации;
- в) наличие в структуре управления предприятием социолога;
- г) потребность в управлении (изменении) корпоративной культуры.

58. Для становления российской корпоративной культуры характерно:

- а) все черты;
- б) доминирование предпринимательской культуры, часто входящей в противоречие с управленческой культурой;
- в) недостаточное внимание к формированию корпоративной культуры;
- г) наличие опыта длительных взаимоотношений в прошлом;
- д) стремление к созданию преданной команды.

59. Свойство предмета, процесса, явления, позволяющее ему служить образцом поведения людей – это:

- а) образ;
- б) организационные ценности;
- в) менталитет.

60. В системе формирования социокультурных особенностей корпоративной культуры, подходы в отношении людей к природе можно охарактеризовать как:

- а) объективные и субъективные;
- б) доминирование, предопределение, гармонию;
- в) субкультуры и контркультуры.

61. Механизм реализации социально-корпоративных отношений в конечном итоге направлен на формирование:

- а) репутации;
- б) поведения персонала вне организации;
- в) внешнего имиджа;
- г) внутреннего имиджа;
- д) поведения персонала внутри организации.

62. Корпоративная социальная ответственность – это:

- а) основа взаимоотношений корпорации и персонала в достижении совместных целей, их сотрудничество и взаимопонимание в поиске путей обеспечения интересов сторон;
- б) рациональное отношение, предполагающее учет стратегических приоритетов и преимуществ страны, в т.ч. её влияния в мире;
- в) добровольный отклик организации на социальные проблемы и ожидания общества.

63. Специфическими индикаторами корпоративной культуры являются (несколько ответов):

- а) имидж компании;
- б) формулировка миссии компании;
- в) рейтинг компании, публикуемый в СМИ;
- г) преданность корпорации;
- д) социально-психологический климат.

64. К печатным формам PR-коммуникаций относят (несколько ответов):

- а) интернет;
- б) ежегодные отчеты фирмы;
- в) видеофильмы;
- г) тексты речей и выступлений;
- д) листки новостей (внутренние газеты).

65. Образ фирмы, который существует в сознании сотрудников – это её внутренний ...

Ответ.

66. Исследование корпоративной культуры методом анкетирования позволяет (несколько ответов):

- а) опросить большое количество респондентов;
- б) использовать вторичную информацию;
- в) включить вопросы практически по всем параметрам;
- г) отказаться от применения для исследований других методов.

67. Положения, характеризующие негативные ценности организационно-корпоративной культуры (несколько ответов):

- а) «ты начальник – я дурак, я начальник – ты дурак»;
- б) сделать все что возможно и нужно, не взирая на время;
- в) в споре рождается истина;
- г) начальству доверять нельзя, доверять можно только друзьям;
- д) хорошо работать – это не самое главное в жизни.

68. Корпоративный бренд, как свойство (ценность) корпоративной культуры проявляется в (несколько ответов):

- а) высочайшем качестве во всем;
- б) обсуждении вопросов труда и занятости рабочих корпорации;
- в) повышении интеллектуальных возможностей сотрудников корпорации;

г) всеобщем признании.

69. Сущность интеграции корпоративных культур выражается в (несколько ответов):

а) характере осуществляемых контактов между людьми;

б) выработке ценностей, норм, правил, стандартов поведения единых для всех подразделений и компаний, входящих в корпорацию;

в) восприятие и признание ценностей различных субкультур, входящих в корпорацию, в случае, если они не противоречат интересам компании;

г) объединение культур различных компаний на основе свободы волеизлияния.

70. Укажите высказывание, которое не является положением доктрины «Человеческих отношений»:

а) «деньги – мотив материальной выгоды, не рассматриваются руководством в качестве “вечного двигателя” »;

б) «не бойся, если твой подчиненный способнее тебя, а гордись таким подчиненным»;

в) «просвещение служащих о целях и проблемах фирмы создает корпоративное сознание и гордость за собственное место работы»;

г) «групповые ценности – наиболее важный ориентир оптимизации “человеческих отношений” на производстве»;

д) «социальное и психологическое положение рабочего на производстве имеет более важное значение, чем сама работа».

71. В структуре корпоративной культуры укрупненно ключевыми элементами являются (несколько ответов):

а) массовая культура;

б) элитарная культура;

в) материальная культура;

г) духовная культура.

72. Функции, которые призвана выполнять организационная культура являются (несколько ответов):

а) интегративная и дезинтегративная;

б) сбытовая;

в) технико-технологическая;

г) образовательно-воспитательная;

д) регулирующая.

73. Обобщенными индикаторами корпоративной культуры являются (несколько ответов):

а) имидж компании;

б) преданность корпорации;

в) наличие и качество коллективного договора г) формулировка миссии компании;

д) рейтинг компании, публикуемый в СМИ.

74. Основными элементами формирования корпоративной культуры российских корпораций являются (несколько ответов):

- а) функции управления;
- б) цели управления;
- в) средства коммуникации;
- г) корпоративный стиль;
- д) деловые документы.

75. К ценностям (свойствам) корпоративной культуры относятся (несколько ответов):

- а) гуманитарная культура;
- б) профессионализм;
- в) образованность;
- г) патриотизм;
- д) свобода.

Тест 3.

1. Власть и статус, награждения и наказания относятся к:
 1. проблемам внешней адаптации;
 2. проблемам внутренней интеграции;
 3. проблемам выживания.
2. Миссия и стратегия, цели и средства относятся к:
 1. проблемам внешней адаптации;
 2. проблемам внутренней интеграции;
 3. проблемам выживания.
3. Такие факты как использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык входят в состав:
 1. поверхностного уровня изучения корпоративной культуры;
 2. подповерхностного уровня;
 3. глубинного уровня.
4. Такие факты как особенности восприятия, мысли и чувства, подсознательные убеждения входят в состав:
 1. поверхностного уровня изучения корпоративной культуры;
 2. подповерхностного уровня;
 3. глубинного уровня.
5. Цели, стратегия, ценности и верования входят в состав:
 1. поверхностного уровня изучения корпоративной культуры;
 2. подповерхностного уровня;
 3. глубинного уровня.
6. Какая из функций корпоративной культуры позволяет сотруднику реализовать в рамках корпоративной культуры такие личностные мотивы как склонность к анализу и научным исследованиям:
 1. ценностно-образующая;

2. коммуникационная;
3. мотивирующая;
4. познавательная;
5. стабилизационная;
6. нормативно-регулирующая;
7. инновационная.

7. Какая из функций корпоративной культуры является мощным стимулом к росту производительности:

1. ценностно-образующая;
2. коммуникационная;
3. мотивирующая;
4. познавательная;
5. стабилизационная;
6. нормативно-регулирующая;
7. инновационная.

8. Какая из функций корпоративной культуры заключается в достижении общего согласия на основе объединяющего действия важнейших элементов культуры, роста сплоченности коллектива:

1. ценностно-образующая;
2. коммуникационная;
3. мотивирующая;
4. познавательная;
5. стабилизационная;
6. нормативно-регулирующая;
7. инновационная.

9. Какая из функций корпоративной культуры помогает организации выжить в условиях конкурентной борьбы:

1. ценностно-образующая;
2. коммуникационная;
3. мотивирующая;
4. познавательная;
5. стабилизационная;
6. нормативно-регулирующая;
7. инновационная.

10. Какая из функций корпоративной культуры ведет к идентификации сотрудников себя с организацией:

1. ценностно-образующая;
2. коммуникационная;
3. мотивирующая;
4. познавательная;
5. стабилизационная;
6. нормативно-регулирующая;

7. инновационная.

11. Благодаря какой функции корпоративной культуры усиливается вовлеченность каждого работника в дела организации:

1. ценностно-образующая;
2. коммуникационная;
3. мотивирующая;
4. познавательная;
5. стабилизационная;
6. нормативно-регулирующая;
7. инновационная.

12. Назначение какой функции корпоративной культуры заключается в формировании у людей взглядов и отношений к смыслу жизни:

1. ценностно-образующая;
2. коммуникационная;
3. мотивирующая;
4. познавательная;
5. стабилизационная;
6. нормативно-регулирующая;
7. инновационная.

13. Динамичное предпринимательское и творческое место работы характеризует:

1. клановую культуру;
2. адхократическую культуру;
3. иерархическую культуру;
4. рыночную культуру.

14. Ориентированность на результаты, жестко проводимая линия на конкурентоспособность характеризуют:

1. клановую культуру;
2. адхократическую культуру;
3. иерархическую культуру;
4. рыночную культуру.

15. Очень формализованное и структурированное место работы характеризует:

1. клановую культуру;
2. адхократическую культуру;
3. иерархическую культуру;
4. рыночную культуру.

16. Очень дружественное место работы, где у людей масса общего характеризует:

1. клановую культуру;
2. адхократическую культуру;
3. иерархическую культуру;

4. рыночную культуру.

17. К каким методам организационного развития относятся формирование команд и развития межгрупповых связей:

1. структурные методы;
2. процессуальные методы.

18. К каким методам организационного развития относятся ротация кадров, создание автономных рабочих групп, гибкий график работы:

1. структурные методы;
2. процессуальные методы.

19. При какой корпоративной культуре полномочия и ответственность определяются позицией в иерархии:

1. авторитарной культуре;
2. бюрократической культуре;
3. культуре, ориентированной на задачу;
4. культуре, ориентированной на человека.

20. Какая корпоративная культура характеризуется централизацией власти, четкой структурой соподчинения:

1. авторитарная культура;
2. бюрократическая культура;
3. культура, ориентированная на задачу;
4. культура, ориентированная на человека.

21. Какая культура свойственна организациям, провозглашающим своей миссией служение человеку:

1. авторитарная культура;
2. бюрократическая культура;
3. культура, ориентированная на задачу;
4. культура, ориентированная на человека.

22. Характерным признаком какой культуры является концентрация ценностей вокруг качественных показателей деятельности:

1. авторитарная культура;
2. бюрократическая культура;
3. культура, ориентированная на задачу;
4. культура, ориентированная на человека.

23. Какой культуре присущи такие черты как индивидуализм, эгалитаризм, прямолинейность:

1. западной деловой культуре;
2. восточной деловой культуре.

24. Какой культуре присущи такие черты как коллективизм, жесткая иерархия, учтивость:

1. западной деловой культур;
2. восточной деловой культуре.

25. В какой культуре относятся ко времени как к ресурсу, который надо планировать и рационально использовать:

1. западной деловой культуре;
2. восточной деловой культуре.

26. На каком из уровней проявления корпоративной культуры развивается сходство групповых норм:

1. на уровне личности;
2. на уровне группы;
3. на уровне организации.

27. На каком из уровней проявления корпоративной культуры происходит формирование ценностей, норм организационного поведения:

1. на уровне личности;
2. на уровне группы;
3. на уровне организации.

28. На каком из уровней проявления корпоративной культуры появляется чувство «мы» по отношению к сотрудникам других подразделений:

1. на уровне личности;
2. на уровне группы;
3. на уровне организации.

29. Анализ организационных структур, систем информации, контроля и вознаграждения относятся к каким из методов получения информации, используемых при исследовании особенностей корпоративной культуры:

1. прямые методы исследования;
2. косвенные методы исследования.

30. Понимание имиджа организации как целенаправленно сформулированного образа, который с помощью ассоциации наделяет объект (товар, личность, организацию) дополнительными ценностями, благодаря чему способствует более позитивному и эмоциональному его восприятию, используется в каком смысле:

1. в широком смысле;
2. в узком смысле.

4.5 Перечень вопросов к зачету

1. Сущность корпоративной культуры.
2. Сходство и различия понятий «корпорация», «организация», «учреждение», «предприятие».
3. Корпоративная культура и профессиональная этика, этика бизнеса.
4. Типы корпоративной культуры организации.
5. Материальная и духовная составляющие корпоративной культуры.
6. Внешние компоненты корпоративной культуры организации.
7. Внутренние компоненты корпоративной культуры организации.
8. Корпоративная стратегия и корпоративная политика. Инструменты реализации корпоративной политики организации.
9. Идеалы и ценности корпоративной культуры, факторы их формирования.
10. Корпоративные ритуалы и корпоративные праздники.
11. Корпоративная философия: миссия организации, идеалы и ценности, принципы деятельности, цели и стратегии.
- 12.
13. Макроэтика и микроэтика современных компаний.
14. Типы организационной культуры.
15. Корпоративный кодекс организации.
16. Имидж корпорации.
17. Принципы и нормы корпоративной культуры социокультурных учреждений, репутационный капитал.
18. Корпоративные объединения в Древнем Риме.
19. Возникновение, становление и развитие средневековых корпораций. Корпорация и город. Устав корпорации. «Книга ремесел» Э. Буало.
20. Золотой век средневековых корпораций
21. Особенности корпораций Нового времени.
22. Эволюция корпораций в XX в.
23. Особенности англо-американской модели корпоративной культуры.
24. Основные характеристики континентальной модели корпоративной культуры.
25. Специфика японской модели корпоративной культуры
26. Качественные и количественные методики изучения и описания корпоративной культуры.
27. Сущность методики изучения корпоративной культуры Дэниэла Дэнисона.

28. Инструменты проведения идеографического (качественного) исследования корпоративной культуры.
29. Инструменты проведения формализованного (количественного) исследования корпоративной культуры.
30. Модели современной корпоративной культуры.
31. Структура современной корпоративной культуры.
32. Неформальные структуры в организациях: сущность, содержание, уровни анализа.
33. Игровая структура корпоративной культуры.
34. Имиджевая структура корпоративной организации.
35. Принципы формирования современной корпоративной культуры организации.
36. Условия и факторы формирования корпоративной культуры организации.
37. Влияние национальной культуры на формирование корпоративной культуры.
38. Этапы формирования корпоративной культуры организации.
39. Развитие корпоративной культуры в пределах жизненного цикла организации.
40. Особенности влияния корпоративной культуры на структуру организации.
41. Типы организационной структуры управления.
42. Культура трудового процесса. Организация труда и производства.
43. Характеристика кадров социокультурной деятельности. Общие и универсальные требования к работникам сферы культуры и проблемы их подготовки.
44. Культура условий труда. Роль санитарно-гигиенических, психофизиологических, социально-психологических, эстетических факторов.
45. Понятие о морально-психологическом климате в коллективе. Факторы, влияющие на состояние морально-психологического климата.
46. Оценка состояния социально-психологического климата в трудовом коллективе. Методики исследования психологического климата организации.
47. Пути и средства формирования благоприятного морально-психологического климата.
48. Культура межличностных отношений, социальная ответственность, отношение к клиентам.
49. Типы и причины возникновения конфликтов в организациях. Психологическая характеристика основных способов поведения личности в конфликте.

50. Управление конфликтами в деятельности руководителя. Пути предупреждения конфликтов в организациях.
51. Корпоративная культура и имидж организации. Формирование имиджа организации.
52. Элементы внешнего имиджа организации. Разработка компонентов внешнего имиджа организации.
53. Корпоративный стиль и бренд организации. Бренд-ДНК.
54. Корпоративная культура как фактор развития стиля управления в организации.
55. Стили руководства организацией. Влияние стиля руководства на корпоративную культуру организации.
56. Пять стилей принятия управленческих решений. Основные этапы принятия управленческих решений.
57. Лидерство и руководство. Тип лидерства и стиль управления. Индивидуальные качества лидеров.
58. Система стимулирования труда в организации. Виды и методы стимулирования.
59. Карьера и процессы карьеры. Типология карьер. Сущность и принципы стратегии карьерного роста. Самоуправление карьерой.
60. Понятие «профессиональное выгорание». Предотвращение профессионального выгорания у сотрудников.

4.4 Критерии оценки результатов учебной деятельности студентов

10 – самостоятельное, свободное, последовательное раскрытие темы (вопроса), подкрепленное ссылками на несколько источников. Широкое владение терминологией. Собственный, аргументированный взгляд на затронутые проблемы. Предоставление тезисов. Систематизация знаний, умений, навыков в области рекламы и общественных связей (своевременное выполнение всех заданий практического характера, образцовая презентация материалов по рекламе, связям с общественностью). Проявление интереса к участию в рекламных мероприятиях и мероприятиях по связям с общественностью образовательного и развивающего характера.

9 – свободное изложение содержания темы (вопроса), основанное на привлечение не менее трех источников, комментарии и выводы. Последовательность и четкость изложенного материала. Широкое владение терминологией. Предоставление тезисов. Систематизация знаний, умений, навыков в области рекламы и общественных связей (своевременное выполнение всех заданий практического характера, образцовая презентация материалов по рекламе, связям с общественностью). Проявление интереса к участию в рекламных мероприятиях и мероприятиях по связям с общественностью образовательного и развивающего характера.

8 – некоторая незавершенность аргументации при изложении, которая требует уточнения теоретических позиций. Владение терминологией. Простое выполнение задач высокой сложности, систематическое обновление усвоенных знаний, умений, навыков в области рекламы и технологий связей с общественностью (выполнение почти всех заданий практического характера, образцовая презентация материалов по рекламе, связям с общественностью).

7 – понимание сути темы (вопроса), грамотное, но недостаточно полное изложение содержания. Отсутствие собственных оценок. Использование терминологии (выполнение большей части заданий практического характера, хорошая презентация материалов по рекламе, связям с общественностью).

6 – понимание сути темы (вопроса), изложение содержания не полное, требующее дополнительных пояснений. Отсутствие собственных оценок. Неточности в терминологии (выполнение половины заданий практического характера, слабая презентация материалов по рекламе, связям с общественностью).

5 – поверхностная проработка темы (вопроса), неумение последовательно построить устное сообщение, не владение терминологией. Недостаточная активность в приобретении и применении знаний в области рекламы и технологий связей с общественностью (выполнение некоторых заданий

практического характера, слабая презентация материалов по рекламе, связям с общественностью).

4 – низкий познавательный интерес к рекламной деятельности и деятельности по связям с общественностью, поверхностная проработка темы (вопроса), наличие некоторых погрешностей при ответе, пробелы в раскрытии содержания, невладение терминологией (выполнение меньшей части заданий практического характера, очень слабая презентация материалов по рекламе, связям с общественностью).

3 и 2 – отсутствие знаний по значительной части основного учебно-программного материала. Низкий познавательный интерес к рекламной деятельности и деятельности по связям с общественностью. Несознательность в освоении знаний, умений, навыков в области рекламы и связей с общественностью и не готовность к их применению на практике (не выполнение заданий практического характера).

1 балл – нет ответа/отказ от ответа (невыполнение предусмотренных заданий практического характера).

5. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

5.1 Учебно-методическая карта учебной дисциплины для очной и заочной форм получения высшего образования

ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Очная форма получения высшего образования

Разделы, темы	Количество аудиторных занятий			Количество часов УСР	Форма контроля знаний
	Лекции	Лабораторные занятия	Семинарские занятия		
	10	2	16		
Тема 1. Сущность, функции и принципы корпоративной культуры	2			8	Фронтальный опрос, доклады, презентации, проверка заданий по УСР
Тема 2. Возникновение и становление корпорации, корпоративизма и корпоративной культуры	2				Фронтальный опрос, тест
Тема 3. Международные особенности корпоративных культур организаций	2		2		Фронтальный опрос, доклады, презентации
Тема 4. Виды корпоративной культуры			2		Доклады, презентации

Тема 5. Структура корпоративной культуры			2		Доклады, презентации
Тема 6. Методики исследования корпоративной культуры в организации	2			4	Фронтальный опрос, проверка заданий по УСР
Тема 7. Технологии формирования корпоративной культуры	2		2	4	Тест, доклады, презентации, проверка заданий по УСР
Тема 8. Ценности и философия корпоративной культуры			2	6	Тест, доклады, презентации, проверка заданий по УСР
Тема 9. Стили руководства организацией и их влияние на корпоративную культуру			2		Доклады, презентации,
Тема 10. Морально-психологический климат в коллективе. Конфликты. Карьера			2		Доклады, презентации
Тема 11. Современная корпоративная культура организаций социокультурной сферы		2	2	4	Защита проектов, доклады, презентации, заданий по УСР

Заочная форма получения высшего образования

Разделы, темы	Количество аудиторных занятий		Форма контроля знаний
	Лекции	Семинарские занятия	
	4	6	
Тема 1. Сущность, функции и принципы корпоративной культуры.	2		Фронтальный опрос, тест
Тема 2. Возникновение и становление корпорации, корпоративизма и корпоративной культуры		2	Доклады, презентации
Тема 3. Структура корпоративной культуры. Виды корпоративной культуры		2	Доклады, презентации
Тема 4. Методики исследования корпоративной культуры в организации. Технологии формирования корпоративной культуры	2		Фронтальный опрос, тест
Тема 5. Ценности и философия корпоративной культуры. Современная корпоративная культура организаций социокультурной сферы		2	Доклады, презентации
			Зачет

5.2 Основная литература

1. Беляцкий, Н. П. Бизнес-лидерство : учебник для студентов учреждений высшего образования по специальности «Менеджмент (по направлениям)» / Н. П. Беляцкий. – Минск : РИВШ, 2020. – 359 с. – С. 68-106.
2. Орехов, С. А. Корпоративный менеджмент : учеб. пособие / С. А. Орехов, Н. В. Тихомирова, В. А. Селезнёв ; под общ. ред. С. А. Орехова. – 4-е изд., перераб. – М. : Дашков и К°, 2017. – 440 с. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452584>. – С. 10-44, 209-254.
3. Персикова, Т. Н. Корпоративная культура [Электронный ресурс]: учебник / Т. Н. Персикова. – М. : Логос, 2020. – 288 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/163064>. – С. 15-107.
4. Профессиональная этика и этикет [Электронный ресурс] : учеб. пособие / составитель Е. В. Балашова. – Барнаул : АлтГИК, 2020. – 241 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/172632>. – С. 40-74.
5. Управление деловой репутацией : учеб. пособие / С. Н. Лебедева [и др.] ; под ред. В. Н. Дорошко. – Минск : Вышэйшая школа, 2020. – 188 с. – С. 98-118, 155-174, 191-225.
6. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк ; под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 6-е изд., стер. – М. : Дашков и К°, 2022. – 280 с. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684494>. – С. 70-119, 155-173.

5.3 Дополнительная литература

3. Бабосов, Е. М. Управление персоналом : учеб. пособие для студ. учреждений высш. образования по спец-ти «Менеджмент» / Е. М. Бабосов. – Минск : ТетраСистемс, 2012. – 287 с.
4. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом : практикум : учеб. пособие для студ. вузов по спец-тям «Управление персоналом», «Менеджмент организации» / Т. Ю. Базаров. – М. : Юнити, 2010. – 238 с.
5. Веснин, В. Р. Теория организации : учебник / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2014. – 272 с.
6. Грошев, И. В. Организационная культура : учеб. пособие для студ. вузов/ И. В. Грошев. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 175с.
7. Демин, Д. Корпоративная культура : Десять самых распространенных заблуждений / Д. Демин. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 152 с.
8. Евченко, О. С. Основы корпоративной культуры: практикум : учеб. пособие / О. С. Евченко. – Тольятти : ТГУ, 2020. – 70 с. – ISBN 978-5-8259-1542-5. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/167149> (дата обращения: 05.04.2022). – Режим доступа: для авториз. пользователей.
9. Колесников, А. В. Корпоративная культура : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. В. Колесников. – М. : Юрайт, 2018. – 167 с.
10. Кузнецов, И. Н. Корпоративная этика: учеб. пособие / И. Н. Кузнецов – М. : Изд-во деловой и учебной лит-ры, 2003. – 480 с.
11. Лапина, С. В. Социология управления : курс лекций / С. В. Лапина, Г. Ф. Бедулина, И. А. Лапина ; под ред. С. В. Лапиной ; Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь. – Минск : Акад. Упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2010. – 166 с.
12. Макеев, В. А. Корпоративная культура как фактор эффективности деятельности организации / В. А. Макеев. – М. Либроком, 2014. – 248 с.
13. Машедо, В. С. Корпоративная культура организаций социально-культурной сферы: современное состояние и пути совершенствования / В. С. Машедо // Сборник научных работ студ. высш. учеб. заведений Республики Беларусь «НИРС 2014». – Минск, 2015. – С. 448.
14. Мясоедов, С. П. Основы кросскультурного менеджмента. Как вести бизнес с представителями других стран и культур : учеб. пособие / С. П. Мясоедов. – 2-е изд. – М. : Дело, 2012. – 254 с.
15. Рабец, Т. Д. Имиджмейкинг : уч.-метод. комплекс для спец-ти 1-26 02 03 «Маркетинг» / Т. Д. Рабец. – Минск, БГУ, 2018 г. – 139 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://elib.bsu.by/handle/123456789/198973>. – Дата доступа : 19.07.2018.
16. Рабец, Т. Д. Корпоративная культура : уч.-метод. комплекс для магистрантов спец-ти 1-26 81 05 «Маркетинг» / Т. Д. Рабец. – Минск, БГУ, 2018 г. – 121 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://elib.bsu.by/handle/123456789/198969>. – Дата доступа : 19.07.2018.

17. Смирнов, Г. Н. Этика деловых отношений : учебник / Г. Н. Смирнов. – М. : Проспект, 2014. – 178 с.
18. Спивак, В. А. Корпоративная культура: Теория и практика / В. А. Спивак. – СПб. : Питер-Юг, 2001. – 352 с.
19. Демин, Д. Корпоративная культура: десять самых распространенных заблуждений / Д. Демин. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 137 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/43664>. – Дата доступа : 10.06.2018.
20. Тульчинский, Г. Л. Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие для студ. вузов, обуч-ся по спец-ти «Культурология». – Изд. 5-е, испр. и доп. – СПб. : Лань : Планета музыки, 2013. – 541 с.
21. Управление организацией : учеб. пособие для студ. учреждений высш. образования по управленческим спец-тям / М. В. Петрович и др. ; под науч. ред. М. В. Петровича. – Минск : Акад. Упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2012. – 432 с.
22. Управление персоналом : учеб. пособие для вузов по спец-ти «Менеджмент организации» / Г. И. Михайлина и др. ; под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 3-е изд. – М. : Дашков и К°, 2013. – 279 с.
23. Формирование и развитие корпоративной культуры персонала : метод. указания / составитель К. К. Лавская. – Санкт-Петербург : СПбГУ ГА, 2017. – 21 с. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/145523> (дата обращения: 05.04.2022). – Режим доступа: для авториз. пользователей.