

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич

Должность: ректор

Дата подписания: 19.09.2022 12:46:21

Уникальный программный ключ:

9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730df2374d16f3c0ce57669f6c

МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ

Юго-Западный государственный университет

УТВЕРЖДАЮ:

Заведующий кафедрой

экономики, управления и аудита

*(наименование кафедры полностью)*

Е.А. Бессонова

*(подпись)*

« 8 » 12 2021 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

для текущего контроля успеваемости  
и промежуточной аттестации обучающихся  
по дисциплине

**Кадровая политика и корпоративная культура организации**

*(наименование дисциплины)*

**ОПОП ВО 38.04.03 «Управление персоналом»**  
**направленность (профиль) «Управление персоналом организации»**

Курск – 20 21

# 1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

## 1.1 ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

*Тема 1. Основные понятия и структура курса «Кадровая политика и корпоративная культура», системный подход в изучении дисциплины. Роль кадровой политики в системе управления организацией*

1. Что такое кадровая политика, ее виды и типы?
2. Классификация видов кадровой политики
3. Что из себя представляет активная кадровая политика?
4. Алгоритм разработки кадровой политики организации
5. Основные законодательные акты, регламентирующие аспекты кадровой политики.
6. Субъекты и объекты кадровой политики.
7. Открытая и закрытая кадровая политика
8. Пассивная кадровая политика
9. Превентивная кадровая политика
10. Реактивная кадровая политика

*Тема 2. Основные компоненты корпоративной культуры.*

1. Что такое культура компании? Сколько уровней у корпоративной культуры?
2. Виды корпоративной культуры
3. Как влияет стиль управления на корпоративную культуру?
4. Что такое «этика бизнеса»?
5. Влияние организационной структуры на корпоративную культуру.
6. Ритуалы в корпоративной культуре их роль и назначение
7. Атрибуты корпоративной культуры
8. Роль нововведений для развития корпоративной культуры
9. Что такое диагностика корпоративной культуры?
10. Для чего необходимо установление правил и процедур, определяющих поведение работников?
11. Что является базовым показателем корпоративной культуры?
12. Что является основными составляющими трудовой этики.?

*Тема 3. Принципы и методы формирования и поддержания корпоративной культуры.*

1. При проектировании организационной культуры какие используются методы?
2. Влияние горизонтальных и вертикальных связей на формирование корпоративной культуры
3. От чего зависит выбор корпоративной культуры?
4. Что оказывает наибольшее влияние на формирование корпоративной культуры?
5. Что такое процесс внутренней интеграции в организации при формировании корпоративной культуры?
6. Что такое философия организации и как она влияет на корпоративную культуру?
7. Каковы функции корпоративной культуры в организации?
8. Что такое организационный этикет?
9. Методы диагностики организационной культуры
10. Методики диагностики организационной культуры.
11. Цели, решаемые в процессе поддержания корпоративной культуры.

*Тема 4. Влияние корпоративной культуры на организационную эффективность*

1. Как мотивация персонала влияет на корпоративную культуру и организационную эффективность?

2. Содержание и подходы к определению показателей анализа организационной культуры

3. Какова технология формирования корпоративной культуры?
4. Какие виды организационной эффективности Вы знаете?
5. Как сопричастность к деятельности организации влияет на организационную эффективность?

*Тема 5. Факторы, влияющие на особенности корпоративной культуры.*

1. Внутренние факторы корпоративной культуры.
2. Внешние факторы корпоративной культуры.
3. Влияние миссии и стратегии организации на корпоративную культуру.

*Тема 6. Понятие и виды субкультур, сильные и слабые организационные культуры*

1. Организационный климат
2. Психологические типы сотрудников, коллектива
3. Личностные неосознаваемые факторы
4. Понятие и виды субкультур
5. Содержание и подходы к определению показателей анализа корпоративной культуры

*Тема 7. Содержание и показатели анализа корпоративной культуры. Взаимосвязь культуры и стратегии организации*

1. Значение и вопросы оценки корпоративной культуры.
2. Инструменты оценки корпоративной культуры.
3. Миссия организации и корпоративной культуры.
4. Взаимосвязь культуры и стратегии организации.

*Тема 8. Типология культур, характеристика основных типов. Методы изменения культуры*

1. Что такое типология культуры? Назовите основные принципы типологии культур.
2. Национальные особенности персонала.
3. Положительные и отрицательные организационные культуры.
4. Изменения корпоративной культуры как объективный процесс.
5. Факторы, определяющие изменения корпоративной культуры.
6. Механизмы изменения корпоративной культуры.
7. Формирование корпоративного имиджа.

*Шкала оценивания: 4-балльная.*

*Критерии оценивания (нижеследующие критерии оценки являются примерными и могут корректироваться):*

4 балла (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

3 балла (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в обсуждении не менее 50% дискуссионных вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно защищает свое мнение; владеет

хорошими знаниями вопросов, в обсуждении которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания, сопровождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

2 балла (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в беседе по одному-двум наиболее простым обсуждаемым вопросам; корректно выслушивает иные мнения; неуверенно ориентируется в содержании обсуждаемых вопросов, порой допуская ошибки; в полемике предпочитает занимать позицию заинтересованного слушателя; строит краткие, но в целом логичные высказывания, сопровождаемые наиболее очевидными примерами; теряется при возникновении неожиданных ракурсов беседы и в этом случае нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

1 балл (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в дискуссии; затрудняется в построении монологического высказывания и (или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

## **1.2 ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ**

### *Тест 1*

1. Нововведения в организационной культуре:
  - а) сильнее в начале
  - б) равносильно со старым
  - в) новое полностью не влияет на культуру
  - г) слабее в начале
2. Стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу – это:
  - а) ритуалы;
  - б) церемонии;
  - в) обряды;
  - г) праздники.
3. Кто рассматривал модель влияния культуры на организационную жизнь через семь процессов:
  - а) Питерс-Уотерман
  - б) Парсонс
  - в) Квин-Рорбах
  - г) Сате.
4. Кто является разработчиком бюрократической теории?
  - а) Эдгар Шейн;
  - б) Генри Минцберг;
  - в) Фредерик У. Тейлор;
  - г) Макс Вебер.
5. Идею о необходимости системного подхода к изучению организации высказал?
  - а) А.А. Богданов;
  - б) М. Вебер;
  - в) А. Файоль;
  - г) Р. Лайкерт.
6. Набор наиболее важных положений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях и нормах, которые служат ориентирами поведения и действий персонала:
  - а) корпоративная культура;

- б) социальная культура;
  - в) общественная культура; г) народная культура.
7. Корпоративная культура – это:
- а) культура организации;
  - б) фирменная культура;
  - в) культура предпринимательства;
  - г) все ответы верны
8. Компонентами корпоративной культуры являются:
- а) принятая система лидерства;
  - б) стили разрешения конфликтов;
  - в) принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы;
  - г) все ответы верны
9. Установление правил и процедур, определяющих поведение работников?
- а) комплексность;
  - б) формализация;
  - в) организация;
  - г) децентрализация.
10. Атрибут понятия организационной культуры, посредством которой ценностные ориентации "передаются" членам организации:
- а) устав;
  - б) лицензия;
  - в) символика;
  - г) сертификат.
11. Базовый показатель корпоративной культуры любой организации – это:
- а) финансовое состояние;
  - б) успех бизнеса;
  - в) сотрудничество;
  - г) конфронтация.
12. В настоящее время на смену таким ценностям, как дисциплина, иерархия приходят другие, какие? -
- а) власть;
  - б) раскрытие личности;
  - в) централизация;
  - г) диктатура.
13. Основные составляющие трудовой этики (выберите несколько ответов):
- 1) ценности;
  - 2) права и обязанности;
  - 3) правила;
  - 4) взаимоотношения;
  - 5) нет правильного ответа
14. Эмблема и цветовая гамма корпоративной культуры:
- 1) символика;
  - 2) тип совместной деятельности;
  - 3) нормы поведения;
  - 4) тип управления
15. Совокупность элементов организационной культуры по выполнению работы, информированию работников; подходов к объяснению причин и др.:
- 1) вера во что-то и отношение или расположение к чему-то;
  - 2) процесс развития работника;
  - 3) нормы;
  - 4) коммуникационная система и язык общения

16. Реорганизация предприятия - это?
- 1) анализ организационной структуры;
  - 2) ликвидация организации;
  - 3) поэтапное проведение организационных изменений;
  - 4) разработка бизнес-плана.
17. Что является важнейшим экономическим измерителем эффективности организационной культуры?
- 1) повышение производительности труда;
  - 2) психологический комфорт персонала;
  - 3) наличие хотя бы двух человек;
  - 4) наличие капитала.
18. Внутренние коммуникации одной организации, функционирующие на различных территориальных объектах данной организации:
- 1) корпоративная информационная система;
  - 2) деловой этикет;
  - 3) традиции компании;
  - 4) особенности трактовки полномочий и ответственности
19. Установленный порядок поведения в сфере бизнеса и деловых контактов:
- 1) корпоративная информационная система;
  - 2) деловой этикет;
  - 3) традиции компании;
  - 4) особенности трактовки полномочий и ответственности
20. Кто является разработчиком наиболее известной теории мотивации?
- а) Ренсис Лайкерт
  - б) Макс Вебер
  - в) Абрахам Маслоу
  - г) Фредерик У. Тейлор

### *Тест 2*

1. Организационная культура – это...
- 1) Система общих ценностей, правил и норм поведения, принимаемых членами организации;
  - 2) культуры данного вида не существует;
  - 3) организация культурно-массовых мероприятий;
  - 4) коллективное воспитание работника
2. Организационная культура – это набор:
- 1) наиболее важных норм и ценностей присущих данной организации
  - 2) наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры к их поведению и действию
  - 3) норм и ценностей, принимаемых работниками полностью или частично данной организации
  - 4) предположений, полностью принимаемых работникам, получивших свое воплощение в нормах и ценностях организации
3. Процесс внешней адаптации и выживания заключается в
- 1) процессе достижения организацией своих целей и взаимодействия с представителями внешней среды;
  - 2) процессе достижения организацией своих целей и задач, при спокойной внешней среде;
  - 3) подстраивании под существующую среду;
  - 4) кардинальной перестройки всех норм и ценностей организации с целью выживания.

4. Сколько уровней культуры в организации:
- 1) 1;
  - 2) 2;
  - 3) 3;
  - 4) 4.
5. Что является нижним уровнем культуры в организации:
- 1) организационная культура
  - 2) управленческая культура
  - 3) контркультура
  - 4) национальная культура
6. Объектом организационной культуры является:
- 1) процесс формирования основных ценностей организации;
- формирование взаимоотношений и взаимосвязей между людьми и подразделениями;

*Тест 3*

1. Функция организационной культуры, которая создает необходимые стимулы:
  - 1) ориентирующая;
  - 2) мотивационная;
  - 3) формирование имиджа организации;
  - 4) адаптивная
2. Результатом непроизвольного синтеза людьми отдельных элементов культуры организации в некое неуловимое целое, оказывающее огромное воздействие как на эмоциональное, так и на рациональное отношение к ней:
  - 1) ориентация;
  - 2) мотивация;
  - 3) формирование имиджа организации;
  - 4) адаптация
3. Группа людей с похожими взглядами на мир которые, отличаются от мировоззрения большинства:
  - 1) Субкультура;
  - 2) традиции;
  - 3) символика;
  - 4) лозунги
4. Корпоративная культура, характеризующаяся лояльностью, преданностью и работанностью сотрудников, командной работой:
  - 1) бейсбольная команда;
  - 2) клубная;
  - 3) академическая;
  - 4) оборонная
5. Корпоративная культура, которая часто подвергается реструктуризации и сокращает свой персонал для адаптации к новым внешним условиям:
  - 1) бейсбольная команда;
  - 2) клубная;
  - 3) академическая;
  - 4) оборонная
6. Культура организации ..., если она способствует эффективному решению проблем и росту производительности, стимулирует результативность деятельности предприятия:
  - 1) положительна;
  - 2) отрицательна;
  - 3) позитивна;
  - 4) негативна

## Тест 4

1. Что подразумевается под понятием «культура организации»?
  - 1) экономическое состояние организации.
  - 2) позиции, точки зрения, манера поведения.
  - 3) структура организации.
  - 4) авторитет руководителя
2. Какие ценности, влияющие на уровень культуры организации, становятся менее актуальными в настоящее время?
  - 1) власть, карьера.
  - 2) творчество.
  - 3) раскрытие личности.
  - 4) децентрализация.
3. К поведенческим чертам личности можно отнести:
  - 1) властность,
  - 2) самоуверенность,
  - 3) внешность,
  - 4) состояние здоровья;
4. Назовите цель трудового стимулирования:
  - 1) побудить человека выходить на работу;
  - 2) побудить человека работать;
  - 3) побудить человека работать лучше, чем предусмотрено трудовым соглашением;
  - 4) побудить человека работать с полной отдачей.
5. Мотивация это:
  - 1) достижение желаемого результата;
  - 2) процесс побуждения человека или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации;
  - 3) достижение личных целей через достижение общих целей.
  - 4) нет правильного ответа
6. Группы, созданные по решению руководства в структуре организации для выполнения определенных задач, способствующих достижению целей организации это:
  - 1) неформальные группы;
  - 2) формальные группы;
  - 3) управленческие группы
  - 4) все перечисленное выше верно
7. Конфликт, способствующий улучшению взаимоотношений сотрудников, взаимопонимания, доверия, это:
  - 1) внутриличностный конфликт;
  - 1) конструктивный конфликт;
  - 2) деструктивный конфликт
  - 3) нет правильного ответа
8. Способность влиять на индивидов и группы людей и вести их за собой к достижениям цели это:
  - 1) конфликтность;
  - 2) лидерство;
  - 3) полномочия.
  - 4) добродетель
9. Конфликтная ситуация – это:
  - 1) случайные столкновения интересов субъектов;
  - 2) накопившиеся противоречия деятельности;
  - 3) противоборство по выяснению отношений.
  - 4) нет правильного ответа



10. Основными причинами конфликта между руководителем и коллективом являются:
  - 1) стиль управления, низкая компетентность;
  - 2) влияние микрогрупп и их лидеров;
  - 3) негативная оценка руководителя со стороны вышестоящего руководства
  - 4) нет правильного ответа
11. Чтобы побудить человека сделать что-либо, необходимо прежде всего:
  - 1) создать условия для выполнения работы;
  - 2) убедить его захотеть сделать это;
  - 3) проявить доброту и дружеский подход.
  - 4) нет правильного ответа
12. Существует ... возможных сочетания изменений в поведении и культуре организации.
  - 1) 3
  - 2) 2
  - 3) 5
  - 4) 4
13. Выявление лучшего поведения (конкурсы, соревнования) — это обряд ...
  - 1) усиления
  - 2) обновления
  - 3) разрешения конфликта
  - 4) ухода
14. Процесс внешней адаптации и выживания заключается в ...
  - 1) процессе достижения организацией своих целей и взаимодействия с представителями внешней среды
  - 2) процессе достижения организацией своих целей и задач, при спокойной внешней среде
  - 3) подстраивании под существующую среду
  - 4) кардинальной перестройки всех норм и ценностей организации с целью выживания
15. Увольнение или понижение в должности — это обряд ...
  - 1) единения
  - 2) ухода
  - 3) усиления
  - 4) продвижения
16. «Новое в культуре»...
  - 1) сильнее в начале
  - 2) равносильно со старым
  - 3) новое полностью не влияет на культуру
  - 4) слабее в начале
17. Стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу — это...
  - 1) ритуалы
  - 2) церемонии
  - 3) обряды
  - 4) праздники
18. Процесс внутренней интеграции – это процесс...
  - 1) объединения подразделений организации
  - 2) нахождения способов совместной работы и сосуществования в организации
  - 3) объединения подразделений близких по специфике и структуре
  - 4) нет правильного ответа
19. К слагаемым трудовой мотивации относятся перечисленные элементы. Вычеркните

лишнее:

- 1) потребности;
- 2) ценностные ориентации;
- 3) мотивы;
- 4) стимулы;
- 5) ориентация на досуг.

*Тест 5*

1. Миссия и стратегия, цели и средства относятся к:
  - 1) проблемам внешней адаптации;
  - 2) проблемам внутренней интеграции;
  - 3) проблемам выживания;
  - 4) нет правильного ответа
2. 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) нет правильного ответа
3. 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.
  - 4) все ответы верны
4. Цели, стратегия, ценности и верования входят в состав:
  - 1) поверхностного уровня изучения корпоративной культуры;
  - 2) подповерхностного уровня;
  - 3) глубинного уровня.
  - 4) все ответы верны
5. 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.
6. 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.
6. 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.
7. 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.
8. Какая из функций корпоративной культуры ведет к идентификации сотрудника с организацией:
- 1) ценностно-образующая;
  - 2) коммуникационная;
  - 3) мотивирующая;
  - 4) познавательная;
  - 5) стабилизационная;
  - 6) нормативно-регулирующая;
  - 7) инновационная.
9. Методами, используемыми при формировании и развитии организационной культуры, являются (выберите несколько ответов):
- 1) эмпирический метод
  - 2) методы системного анализа
  - 3) метод моделирования конфликта
  - 4) метод математического моделирования
10. Более ёмким является понятие:
- 1) организационная культура
  - 2) корпоративная культура
  - 3) они одинаковы
  - 4) это разные понятия, их нельзя сравнивать
11. Что не является основным принципом организационной культуры:
- 1) всеобщность
  - 2) обоснованность
  - 3) априорность
  - 4) субъективность

*Шкала оценивания:* 4балльная.

*Критерии оценивания:*

Применяется следующая шкала перевода баллов в оценку по 5-балльной шкале:  
4 балла (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если правильно выполнено 90-100% заданий.

3 балла (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если правильно выполнено 75-89% заданий.

2 балла (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если правильно выполнено 60-74% заданий.

1 балл (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если

правильно решено 59% и менее % заданий.

### **1.3 ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ**

- 1 Сущность и составляющие корпоративной культуры.
- 2 Зарубежный и отечественный опыт изучения корпоративной культуры.
- 3 Язык и символы культуры. Функции культуры.
- 4 Культура и личность. Личность как субъект культуры.
- 5 Организационная культура и поведение организации.
- 6 Роль организационной культуры в управлении организацией.
- 7 Основные компоненты организационной культуры: ценности, коммуникационные системы.
- 8 Основные компоненты организационной культуры: внешний вид персонала.
- 9 Основные компоненты организационной культуры: трудовая этика и мораль.
- 10 Служебный этикет. Этика делового общения.
- 11 Конфликты на работе, поведение в конфликтных ситуациях.
- 12 Этика ведения телефонных переговоров.
- 13 Этикет поведения за столом во время деловых встреч.
- 14 Стиль одежды современного сотрудника офиса.
- 15 Этика делового общения (взаимоотношения в коллективе).
- 16 Тренинг как инструмент формирования корпоративной культуры
- 17 Деловая игра как инструмент развития корпоративной культуры

*Шкала оценивания: 10 балльная.*

*Критерии оценивания (нижеследующие критерии оценки являются примерными и могут корректироваться):*

10 баллов (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если тема реферата раскрыта полно и глубоко, при этом убедительно и аргументированно изложена собственная позиция автора по рассматриваемому вопросу; структура реферата логична; изучено большое количество актуальных источников, грамотно сделаны ссылки на источники; самостоятельно подобран яркий иллюстративный материал; сделан обоснованный убедительный вывод; отсутствуют замечания по оформлению реферата.

7 баллов (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если тема реферата раскрыта полно и глубоко, сделана попытка самостоятельного осмысления темы; структура реферата логична; изучено достаточное количество источников, имеются ссылки на источники; приведены уместные примеры; сделан обоснованный вывод; имеют место незначительные недочеты в содержании и (или) оформлении реферата.

5 баллов (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если тема реферата раскрыта неполно и (или) в изложении темы имеются недочеты и ошибки; структура реферата логична; количество изученных источников менее рекомендуемого, сделаны ссылки на источники; приведены общие примеры; вывод сделан, но имеет признаки неполноты и неточности; имеются замечания к содержанию и (или) оформлению реферата.

2 балла (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если содержание реферата имеет явные признаки плагиата и (или) тема реферата не раскрыта и (или) в изложении темы имеются грубые ошибки; материал не структурирован, излагается непоследовательно и сбивчиво; количество изученных источников значительно менее рекомендуемого, неправильно сделаны ссылки на источники или они отсутствуют; не приведены примеры или приведены неверные примеры; отсутствует вывод или вывод расплывчат и неконкретен; оформление реферата не соответствует требованиям.

## 2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

### 2.1 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

*Вопросы в закрытой форме:*

1. Корпоративная культура – это:
  - а) культура организации;
  - б) фирменная культура;
  - в) культура предпринимательства;
  - г) все ответы верны
2. Компонентами корпоративной культуры являются:
  - а) принятая система лидерства;
  - б) стили разрешения конфликтов;
  - в) принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы;
  - г) все ответы верны
3. Миссия и стратегия, цели и средства относятся к:
  - а) проблемам внешней адаптации;
  - б) проблемам внутренней интеграции;
  - в) проблемам выживания.
4. Такие факты как использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык входят в состав:
  - а) поверхностного уровня изучения корпоративной культуры;
  - б) подповерхностного уровня;
  - в) глубинного уровня.
5. Такие факты как особенности восприятия, мысли и чувства, подсознательные убеждения входят в состав:
  - а) поверхностного уровня изучения корпоративной культуры;
  - б) подповерхностного уровня;
  - в) 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:
  - а) ценностно-образующая;
  - б) коммуникационная;
  - в) мотивирующая;
  - г) познавательная;
  - д) стабилизационная;
  - е) нормативно-регулирующая;
  - ж) инновационная.
7. Какая из функций корпоративной культуры является мощным стимулом к росту производительности:
  - а) ценностно-образующая;
  - б) коммуникационная;
  - в) мотивирующая;
  - г) познавательная;
  - д) стабилизационная;
  - е) нормативно-регулирующая;
  - ж) инновационная.
8. Какая из функций корпоративной культуры заключается в достижении общего согласия на основе объединяющего действия важнейших элементов культуры, роста сплоченности коллектива:

- а) ценностно-образующая;
- б) коммуникационная;
- в) мотивирующая;
- г) познавательная;
- д) стабилизационная;
- е) нормативно-регулирующая;
- ж) инновационная.

9. Какая из функций корпоративной культуры помогает организации выжить в условиях конкурентной борьбы:

- а) ценностно-образующая;
- б) коммуникационная;
- в) мотивирующая;
- г) познавательная;
- д) стабилизационная;
- е) нормативно-регулирующая;
- ж) инновационная.

10. Какая из функций корпоративной культуры ведет к идентификации сотрудником себя с организацией:

- а) ценностно-образующая;
- б) коммуникационная;
- в) мотивирующая;
- г) познавательная;
- д) стабилизационная;
- е) нормативно-регулирующая;
- ж) инновационная.

11. Благодаря какой функции корпоративной культуры усиливается вовлеченность каждого работника в дела организации:

- а) ценностно-образующая;
- б) коммуникационная;
- в) мотивирующая;
- г) познавательная;
- д) стабилизационная;
- е) нормативно-регулирующая;
- ж) инновационная.

12. Назначение какой функции корпоративной культуры заключается в формировании у людей взглядов и отношений к смыслу жизни:

- а) ценностно-образующая;
- б) коммуникационная;
- в) мотивирующая;
- г) познавательная;
- д) стабилизационная;
- е) нормативно-регулирующая;
- ж) инновационная.

13. Динамичное предпринимательское и творческое место работы характеризует:

- а) клановую культуру;
- б) адхократическую культуру;
- в) иерархическую культуру;
- г) рыночную культуру.

14. Ориентированность на результаты, жестко проводимая линия на конкурентоспособность характеризуют:

- а) клановую культуру;
- б) адхократическую культуру;

в) иерархическую культуру;

г) рыночную культуру.

15. Очень формализованное и структурированное место работы характеризует:

а) клановую культуру;

б) адхократическую культуру;

в) иерархическую культуру;

г) рыночную культуру.

16. Очень дружественное место работы, где у людей масса общего характеризует:

а) клановую культуру;

б) адхократическую культуру;

в) иерархическую культуру;

г) рыночную культуру.

17. К каким методам организационного развития относятся формирование команд и развития межгрупповых связей:

а) структурные методы;

б) процессуальные методы.

18. К каким методам организационного развития относятся ротация кадров, создание автономных рабочих групп, гибкий график работы:

а) структурные методы;

б) процессуальные методы.

19. При какой корпоративной культуре полномочия и ответственность определяются позицией в иерархии:

а) авторитарной культуре;

б) бюрократической культуре;

в) культуре, ориентированной на задачу;

г) культуре, ориентированной на человека.

20. Какая корпоративная культура характеризуется централизацией власти, четкой структурой соподчинения:

а) авторитарная культура;

б) бюрократическая культура;

в) культура, ориентированная на задачу;

г) культура, ориентированная на человека.

21. Какая культура свойственна организациям, провозглашающим своей миссией служение человеку:

а) авторитарная культура;

б) бюрократическая культура;

в) культура, ориентированная на задачу;

г) культура, ориентированная на человека.

22. Характерным признаком какой культуры является концентрация ценностей вокруг качественных показателей деятельности:

а) авторитарная культура;

б) бюрократическая культура;

в) культура, ориентированная на задачу;

г) культура, ориентированная на человека.

23. Какой культуре присущи такие черты как индивидуализм, эгалитаризм, прямолинейность:

а) западной деловой культуре;

б) восточной деловой культуре.

24. Какой культуре присущи такие черты как коллективизм, жесткая иерархия, учтивость:

а) западной деловой культур;

б) восточной деловой культуре.

25. В какой культуре относятся ко времени как к ресурсу, который надо планировать и рационально использовать:
- а) западной деловой культуре;
  - б) восточной деловой культуре.
26. На каком из уровней проявления корпоративной культуры развивается сходство групповых норм:
- а) на уровне личности;
  - б) на уровне группы;
  - в) на уровне организации.
27. На каком из уровней проявления корпоративной культуры происходит формирование ценностей, норм организационного поведения:
- а) на уровне личности;
  - б) на уровне группы;
  - в) на уровне организации.
28. На каком из уровней проявления корпоративной культуры появляется чувство «мы» по отношению к сотрудникам других подразделений:
- а) на уровне личности;
  - б) на уровне группы;
  - в) 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:
- а) прямые методы исследования;
  - б) 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:
- а) в широком смысле;
  - б) в узком смысле.
31. Какой из методов, не используется при формировании и развитии организационной культуры:
- а) эмпирический метод;
  - б) методы системного анализа;
  - в) метод моделирования конфликта;
  - г) метод математического моделирования.
32. Организация с хаотическими взаимоотношениями между людьми:
- а) неуправляема;
  - б) неспособна к эффективной деятельности;
  - в) обречена на скорую гибель;
  - г) не эффективна.
33. Внутренние коммуникации одной организации, функционирующие на различных территориальных объектах данной организации:
- а) корпоративная информационная система;
  - б) деловой этикет;
  - в) традиции компании;
  - г) особенности трактовки полномочий и ответственности.
34. Совокупность элементов организационной культуры по выполнению работы, информированию работников; подходов к объяснению причин и др.:
- а) вера во что-то и отношение или расположение к чему-то;
  - б) процесс развития работника;
  - в) нормы;



- г) коммуникационная система и язык общения
  - д) философия организации
35. Что не является функцией организационной культуры:
- а) охранная функция;
  - б) образовательная функция;
  - в) воспитательная функция;
  - г) замещающая функция.
36. Кадровая политика в российской практике формирования организационной 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.
37. Сущность организационной культуры заключается в:
- а) стандартах и нормах поведения;
  - б) миссии организации;
  - в) ценностях компании, разделяемых большинством ее персонала и проявляющихся в его поведении;
  - г) корпоративной философии.
38. Наличие у сотрудников чувства корпоративной идентичности определяет (несколько ответов):
- а) делегирование полномочий;
  - б) принятие культурных ценностей организации в качестве своих собственных;
  - в) осознание идеалов организации;
  - г) принятие решений на основе консенсуса;
  - д) полное принятие ценностей организации.
39. К функциям организационной культуры относятся:
- а) мировоззренческая функция;
  - б) рекреативная функция;
  - в) все перечисленные функции;
  - г) образовательно-воспитательная функция;
  - д) функция общественной памяти.
40. "Обратная связь" в российской практике формирования организационной культуры может быть осуществлена с помощью (несколько ответов):
- а) социологических исследований;
  - б) корпоративных мероприятий;
  - в) выдачи распоряжений подчиненным;
  - г) анкетировании.
41. В функции управления организационной культуры не входит функция:
- а) исследования организационной культуры;
  - б) формирования организационной культуры;
  - в) поддержания (обеспечение функционирования) организационной культуры;
  - г) развития организационной культуры;
  - д) убывания организационной культуры.
42. 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.

43. Вопрос анкеты "В каком случае Вы перешли бы работать в другую компанию?" при изучении организационной культуры используется для оценки такого свойства (ценности) организационной культуры как:
- гражданственность;
  - гуманитарная культура;
  - патриотизм;
  - социальное партнерство;
  - социально-корпоративная ответственность.
44. Культуру управления (в рамках организационной культуры) определяют (несколько ответов):
- профессионализм управленцев, включая коммуникативную компетентность;
  - стиль руководства;
  - качество выпускаемой продукции;
  - методы управления;
  - восприятие персонала как достояния фирмы.
45. Роль организационной философии состоит в том, что она (несколько ответов):
- представляет собой совокупность видов неформальных процедур;
  - выполняет функцию внутреннего организующего начала;
  - является обобщенной системой взглядов и представлений о корпорации;
  - представляет собой полное развернутое, подробное изложение морально-этических и деловых принципов, которыми руководствуются сотрудники фирмы.
46. Социокультурные особенности в формировании организационной культуры складываются на основе (несколько ответов):
- определенного уровня развития корпораций;
  - социализации и адаптации персонала корпораций;
  - определенного уровня развития общества, национальных, социальных и культурных ценностей;
  - религий, традиций, этических норм, менталитета.
47. К факторам, не оказывающим влияния на формирование организационной культуры относятся:
- рейтинг корпорации в СМИ;
  - особенности национальной культуры;
  - размер и структура корпорации;
  - цели корпорации и цели лидера.
48. Функции, которые призваны выполнять внутрикорпоративные PR(несколько ответов):
- проведение PR-кампаний для внешней общественности, презентаций, организация выставок, конференций, спонсорство, лоббирование;
  - проведение мероприятий, посвящённых значимым событиям внутриорганизационной жизни (в т.ч. корпоративных вечеринок); выработку имиджа и символики фирмы, создание истории фирмы, поддержанию внутрифирменных традиций, борьба с нежелательными слухами;
  - изучение целевых аудиторий фирмы, оценка общественного мнения, анализ кризисных ситуаций на фирме, подготовка аналитических материалов и рекомендаций руководству организации;
  - мониторинг "больших" СМИ, медиапланирование, проведение пресс-конференций;
  - установление общения с разными группами внутренней общественности, подготовку и издание информационных материалов, "малых" СМИ для работников фирмы, подготовку речей для руководства.
49. 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.
50. Основной задачей внутриорганизационного PR является:
- а) формирование отношений с властными структурами;
  - б) формирование и текущая информационная поддержка позитивного имиджа организации, ее позиционирование во внутриорганизационном 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.
51. Механизм формирования и поддержания свойств (ценностей) организационной культуры базируется на:
- а) создании норм и стандартов поведения персонала;
  - б) проявлении ценностей организационной культуры в поведении персонала;
  - в) имидже;
  - г) репутации.
52. Главные ценности организации, объединенные в единую систему:
- а) миссия организации;
  - б) философия организации;
  - в) организационные традиции;
  - г) корпоративная культура.
53. Цели, стратегия, ценности и верования входят в состав:
- а) поверхностного уровня изучения корпоративной культуры;
  - б) подповерхностного уровня;
  - в) глубинного уровня
54. Культура организации, если она способствует эффективному решению проблем и росту производительности, стимулирует результативность деятельности предприятия:
- в) положительно;
  - г) отрицательно;
  - д) позитивна;
  - е) негативна.
55. Культура, при которой источник сопротивления и общего хаоса, может препятствовать эффективному процессу принятия решений, общему функционированию предприятия и его развитию:
- а) положительная;
  - б) отрицательная;
  - в) позитивная;
  - г) негативная.
56. Результатом непроизвольного синтеза людьми отдельных элементов культуры организации в некое неуловимое целое, оказывающее огромное воздействие как на эмоциональное, так и на рациональное отношение к ней:
- а) ориентация;
  - б) мотивация;
  - в) формирование имиджа организации;
  - г) адаптация
57. Культура, которая основывается на порядке, рациональности, планах, тщательном контроле, оценке деятельности по результатам:
- а) опекунская;

- б) праксиологическая;
- в) предпринимательская;
- г) межличностная

58. Система общественно прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала в организации, стиля руководства, показателей удовлетворенности условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития это:

- а) организационное проектирование;
- б) имидж организации;
- в) организационная культура

59. Мотивация это:

- а) достижение желаемого результата;
- б) процесс побуждения человека или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации;
- в) достижение личных целей через достижение общих целей.

60. Классификацию потребностей человека и взаимосвязей между ними, выстроенными в иерархию, в которой высшие запросы не выступают на первый план, пока не удовлетворены потребности низших уровней предложил:

- а) Ренсис Лайкерт;
- б) Абрахам Маслоу;
- в) Фредерик Тейлор

61. Содержательные теории мотивации:

- а) объясняют, как человек делает свой выбор;
- б) объясняют, что побуждает людей к определенным поступкам;
- в) выделяют одну доминирующую потребность, определяющую поведение человека.

62. Чтобы побудить человека сделать что-либо, необходимо прежде всего:

- а) создать условия для выполнения работы;
- б) убедить его захотеть сделать это;
- в) проявить доброту и дружеский подход.

63. Как называется стремление работника удовлетворить свои потребности посредством трудовой активности?

- а) трудовая активность;
- б) мотивированная деятельность;
- в) мотив труда;
- г) мотивация труда;
- д) трудовое поведение.

64. Кто определяет форму и меру действий работника в мотивированной деятельности?

- а) сам работник;
- б) руководитель предприятия;
- в) непосредственный начальник;
- г) коллектив;
- д) профсоюзный комитет.

65. Как называется понятие, когда речь идет о работнике, стремящемся получить благо посредством трудовой деятельности?

- а) стимул труда;
- б) мотив труда;
- в) труженик;
- г) потребность в труде;
- д) трудовой интерес.

66. В бюрократической организационной культуре основным мотивом деятельности работника является:

- а) экономический интерес
- б) вызов, влекущий самореализацию
- в) общие командные цели
- г) социальные отношения

67. Объединения людей, сообща реализующих интересы, программы, цели, социально-культурные установки, противостоящие фундаментальным принципам, ценностям и правилам общества это:

- а) неформальные организации
- б) контркультурные организации
- в) формальные организации
- г) ассоциативные организации

68. Набор наиболее важных положений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях и нормах, которые служат ориентирами поведения и действий персонала

- а) корпоративная культура;
- б) социальная культура
- в) общественная культура
- г) народная культура

69. Образ мышления работников, определяемый традициями, ценностями, уровнем культуры, сознанием членов организации:

- а) ритуал;
- б) лозунги;
- в) символика;
- г) менталитет

70. Различные субкультуры:

- а) могут сосуществовать под крышей одной общей культуры;
- б) не могут сосуществовать под крышей одной общей культуры.

71. Корпоративная культура, характеризующаяся лояльностью, преданностью и сработанностью сотрудников, командной работой:

- а) бейсбольная команда;
- б) клубная;
- в) академическая;
- г) оборонная

72. Контркультуры в организации появляются обычно тогда, когда индивиды или группы находятся в условиях, которые, как они чувствуют,

- а) не могут обеспечить им привычного или желаемого удовлетворения;
- б) могут обеспечить им привычного или желаемого удовлетворения;
- в) что в организации слабый руководитель;
- г) что их обманывают.

73. Основа, определяет поведение людей в организации, принятие тех или иных решений:

- а) артефакты;
- б) провозглашаемые ценности;
- в) базовые представления;
- г) исторические ценности

74. Культура, которая проявляется в благоприятном морально-психологическом климате, сплоченности людей, групповых нормах и ценностях, неформальном статуте сотрудников, их личной активности, взаимопонимании, гармонии отношений:

- а) опекунская;
- б) праксиологическая;
- в) предпринимательская;
- г) межличностная

75. Причинами объединения людей в группы могут быть:

- а) стиль руководства;
- б) потребность в общении;
- в) получение определенного общественного статуса.

76. Общепризнанные стандарты, которые сложились в группе в результате длительного взаимодействия ее членов это:

- а) групповая динамика;
- б) групповые нормы;
- в) роли

77. Группы, созданные по решению руководства в структуре организации для выполнения определенных задач, способствующих достижению целей организации это:

- а) неформальные группы;
- б) формальные группы;
- в) управленческие группы.

78. Среди организационных контркультур могут быть выделены следующие виды:

- а) прямая оппозиция ценностям доминирующей организационной культуры;
- б) оппозиция структуре власти в рамках доминирующей культуры организации;
- в) оппозиция к образцам отношений и взаимодействия, поддерживаемых доминирующей культурой;
- г) оппозиция всему.

79. В организации может существовать третий тип субкультуры, которая достаточно упорно:

- а) отвергает то, чего организация в целом хочет достигнуть;
- б) не отвергает то, чего организация в целом хочет достигнуть;
- в) не желает сотрудничать с организацией;
- г) желает сотрудничать с организацией.

80. К неформальным структурам в организации относят:

- а) структурные подразделения;
- б) персонал;
- в) отделы;
- г) малые группы.

81. Открытые организационные культуры:

- а) культуры данного вида не существует;
- б) обладают особенностью «подстраиваться» под конкурентов;
- в) не способны осуществлять культурный обмен с другими организациями;
- г) способны осуществлять культурный обмен с другими организациями.

82. Образование субкультур в организации – это:

- а) форма оппозиционности;
- б) форма дезорганизации;
- в) форма разрешения проблем и ситуаций

83. Девиантное поведение сотрудников:

- а) разрушает нормальные коммуникации и препятствует интеграции результата деятельности коллектива;
- б) отклоняется от норм поведения, принятых в организации.

84. В одной организации может быть:

- а) много «локальных» культур;
- б) одна культура;
- в) две культуры;
- г) разные культуры.

*Вопросы в открытой форме:*

1. Кадровая политика – это \_\_\_\_\_
2. Пассивная кадровая политика – это \_\_\_\_\_

3. Превентивная кадровая политика – это \_\_\_\_\_
4. Рациональная кадровая политика — это \_\_\_\_\_
5. Открытая кадровая политика – это \_\_\_\_\_
6. Закрытая кадровая политика – это \_\_\_\_\_
7. Кадровый контроллинг – это \_\_\_\_\_
8. Корпоративная культура – это \_\_\_\_\_
9. Основные компоненты корпоративной культуры: \_\_\_\_\_
10. Основные составляющие трудовой этики: \_\_\_\_\_
11. Как мотивация персонала влияет на корпоративную культуру и организационную эффективность?
12. Виды субкультур: \_\_\_\_\_
13. Организационный климат - \_\_\_\_\_
14. Психологические типы сотрудников: \_\_\_\_\_

*Вопросы на установление последовательности.*

1. Установите последовательность этапов формирования корпоративной культуры:
  - 1) Формулирование стандартов поведения членов организации;
  - 2) Определение миссии организации, базовых ценностей;
  - 3) Разработка символики.
  - 4) Формирование традиций организации.

*Вопросы на установление соответствия:*

1. Установите соответствие типа корпоративной культуры и ценностей
  - 1) Бюрократический А) ответственность, заинтересованность, преданность
  - 2) Органический Б) системный подход к ведению дел, лояльность, следование регламенту
  - 3) Предпринимательский В) ориентация на результат, здоровый формализм
  - 4) Командный Г) инновации, творческий подход, умение рисковать, инициативность

**Шкала оценивания результатов тестирования:** в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 баллов (установлено положением П 02.016).

Максимальный балл за тестирование представляет собой разность двух чисел: максимального балла по промежуточной аттестации для данной формы обучения (36 или 60) и максимального балла за решение компетентностно-ориентированной задачи (6).

Балл, полученный обучающимся за тестирование, суммируется с баллом, выставленным ему за решение компетентностно-ориентированной задачи.

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по 5-ти балльной шкале следующим образом:

Соответствие 100-балльной и 5-балльной шкал

Сумма баллов по 100-балльной шкале	Оценка по 5-балльной шкале
100-85	отлично
84-70	хорошо
69-50	удовлетворительно
49 и менее	неудовлетворительно

## **2.2 КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ЗАДАЧИ**

### **Задание 1.**

Укажите, как корпоративная культура, какие ее принципы статического состояния организации не соблюдаются в приведенной ниже ситуации, и объясните, как это влияет на результаты работы организации.

Один из сотрудников продвинулся по служебной лестнице и был назначен руководителем нового отдела. Вдохновленный карьерным ростом, новоиспеченный руководитель разработал проект организационной структуры вверенного ему подразделения. В составе отдела он выделил три сектора с предполагаемой функциональной специализацией. Для выполнения этих функций в отдел требовалось 12 сотрудников.

Руководство компании одобрило этот проект и внесло изменения в общую организационную структуру предприятия. Через месяц отдел был полностью сформирован и начал свою работу.

В итоге руководитель нового отдела стал почти 80% своего рабочего времени тратить на то, чтобы придумать задания для своих подчиненных, так как оказалось, что реальной потребности в большинстве запланированных ранее функций не было.

### **Задание 2.**

Укажите, как корпоративная культура, какие ее принципы статического состояния организации не соблюдаются в приведенной ниже ситуации, и объясните, как это влияет на результаты работы организации.

При создании дизайнерской компании ее руководитель решил в своей практике использовать креативный подход «управление без управления». Все свои надежды он возложил на творческие порывы сформированного им коллектива специалистов-профессионалов. Целиком ориентируясь на их идеи, он отказался от стратегического планирования, посчитав это ненужной тратой времени. В результате компания достаточно быстро обанкротилась, так как сотрудники действовали разобщенно, не понимая, в каком направлении им двигаться. В результате расширения производства руководство мебельного завода встало перед необходимостью создания нового отдела логистики. К подбору сотрудников в этот отдел руководство подошло очень тщательно. В результате на процесс подбора персонала было затрачено очень много времени, а нерешенные задачи все накапливались. Нужно было срочно организовать работу отдела, поэтому руководство в спешном режиме назначило на должность руководителя отдела первого попавшегося кандидата. Однако как управленец он оказался неэффективен.

### **Задание 3.**

Укажите, какие принципы динамического состояния организации не соблюдаются в приведенной ниже ситуации и какое влияние это оказывает на организацию.

Президент компании, имеющей функциональную структуру управления, принял решение переподчинить себе все филиалы, так как до него стала доходить информация о финансовых нарушениях некоторых руководителей подведомственных учреждений. В связи с этим структура компании существенно изменилась. Возросло количество сотрудников, непосредственно подчиненных президенту компании. Была существенно превышена норма управляемости. В результате президент не смог уделять достаточно внимания своему аппарату управления и филиалам. По итогам года большинство социальных и экономических показателей деятельности компании значительно ухудшилось.

### **Задание 4.**

Укажите, какие принципы динамического состояния организации не соблюдаются в приведенной ниже ситуации и какое влияние это оказывает на организацию.



В канун праздников производственное предприятие оказалось заваленным заказами. Руководство понимало, что выполнить все заказы в срок при существующем режиме работы персонала невозможно. Однако прибыль терять руководству не хотелось, поэтому на совещании была поставлена задача выполнить полученные заказы во что бы то ни стало. При этом оплачивать сверхурочные работы руководство не собиралось, рассчитывая на энтузиазм сотрудников и их преданность компании. Однако спустя две недели работы в авральном режиме несколько сотрудников подали заявление об увольнении.

#### Задание 5.

Укажите, какие принципы динамического состояния организации не соблюдаются в приведенной ниже ситуации и какое влияние это оказывает на организацию.

Начальника одного из отделов транспортной компании переманили к себе конкуренты. В результате дружный и сплоченный коллектив отдела остался без начальника. Кадровая служба занялась поиском специалиста на вакантную должность. И вскоре руководитель компании выбрал из нескольких претендентов самого, на его взгляд, подходящего. Только вот отношения с новым руководителем у коллектива не сложились, и вскоре отдел развалился.

#### Задание 6.

Решение организационных конфликтов

Ситуация 1.

В сетевом магазине на вакантные места сотрудников присылает менеджер-УП всей сети. Управляющий магазином считает, что ему присылают неподходящих людей, из-за чего многие штатные единицы подолгу вакантны. В результате конфликта после переаттестации менеджер-УП попытался не принять на новый срок управляющего, а тот, в свою очередь, подал жалобу Гендиректору сети.

Ситуация 2.

В сети ресторанов объем и структура поставок (закупок) в каждый ресторан формируется не директором, а начальником отдела закупок центрального офиса. С одной стороны, имеет место объективность в распределении ресурсов и обеспечивается контроль. С другой стороны, возникают конфликты с директорами из-за некорректности заявок, ошибок, что приводит к сбоям в работе ресторанов.

Необходимо выявить причины конфликта и возможные варианты урегулирования и их последствия.

#### Задание 7

«Решение организационных конфликтов»

Ситуация 1.

Появление отдела маркетинга на предприятии привело к увеличению продаж продукции на 15 %, но рабочие основного производства сочли несправедливым, что зарплата маркетологов в среднем существенно выше, чем у них. Это привело к снижению выработки и увольнениям в основном производстве.

Ситуация 2.

Эффективность отдела была невысокой, руководитель видел причину в отсутствии сплоченности и многочисленных межличностных стычках. Руководитель ввел жесткие санкции – за одно опоздание на 10 мин. лишение 50 % премии, за ошибку не критического характера – понижение в должности на 2 месяца, что вызвало резкое недовольство всех сотрудников.

Необходимо выявить причины конфликта и возможные варианты урегулирования и их последствия.

## Задание 8.

Прочитайте описание сложившейся в компании ситуации. Определите основные кадровые проблемы, требующие срочного решения. Предложите управленческое решение сложившейся ситуации в отделе продаж.

ООО «РиверЛаб» является компанией-дистрибьютором по продаже стоматологического оборудования и расходных материалов в Сибирском и Дальневосточном федеральных округах.

Головной офис находится в г. Новосибирске. ООО «РиверЛаб» создано в 2010 году и за последние годы заняло стабильное место на рынке стоматологического оборудования.

Возглавляет компанию директор, в подчинении которого 2 территориальных менеджера, один работает с Сибирским федеральным округом, другой – с Дальневосточным федеральным округом.

Работа по продаже оборудования ведется дистанционно, но менеджеры по продажам и сервисные инженеры работают в режиме командировок.

В структуре компании несколько отделов: закупок, продаж, сервисный отдел и кадровая служба.

Отдел закупок занимается поиском компаний-производителей и закупкой стоматологического оборудования и расходных материалов. Возглавляет отдел начальник, который имеет в подчинении 9 менеджеров по закупкам и 1 специалиста по логистике.

Отдел продаж занимается расширением клиентской базы, продажей стоматологического оборудования и расходных материалов компаниям-ритейлерам. Отдел возглавляет начальник, который имеет в подчинении 14 менеджеров по продажам (6 работают по Центральному федеральному округу, 8 – по Северо-Западному федеральному округу) и 1 специалиста по логистике.

Сервисный отдел занимается гарантийным и пост гарантийным обслуживанием реализованного стоматологического оборудования. Отдел возглавляет главный инженер, у которого в подчинении 6 сервисных инженеров.

Кадровая служба состоит из менеджера по подбору кадров и бизнес-тренера, который занимается обучением менеджеров по закупке и продажам. Также в отделе работает бухгалтер.

В «РиверЛаб» существует проблема в подборе менеджеров по продажам. Результативность отдела продаж напрямую зависит от эффективности взаимодействия членов команды, ориентированности на общий, а не индивидуальный результат, т.к. менеджеры работают с разными регионами и важны налаженные коммуникации между сотрудниками. Менеджер по подбору кадров не учитывает данную компетенцию при подборе работников, поэтому в отделе продаж постоянно возникают проблемы в дублировании клиентской базы. Тем не менее, индивидуальная работа тоже важна, но при этом оплата менеджеров по продажам фиксированная и не зависит от количества и объема собственных продаж. Таким образом, у менеджеров по продажам отсутствует мотивация работать лучше.

В настоящее время в компании открылось вакантное место начальника отдела продаж, т.к. действующий начальник назначен территориальным менеджером по Сибирскому федеральному округу.

В связи с этим конкуренция между менеджерами по продажам усугубилась, и ориентация на общий результат отошла на второй план. Менеджеры по продажам стали активно бороться за клиентскую базу, чтобы их заметили, и отношения стали еще более напряженными.

Это негативно сказывается на результатах работы компании и требует не только срочного закрытия вакансии, но и изменения принципов управления персоналом.

## Задание 10

Проведите сравнительный анализ теорий и моделей мотивации и стимулирования труда

Теории и модели мотивации	Краткая характеристика	Рекомендации по применению в вашей организации
Теория потребностей Маслоу Модель существования Альдерфера Теория потребностей Мак-Клелланда Теория факторов Герцберга Теория ожидания Врума Теория справедливости Адамса Модель Портера-Лоулера Партисипативная концепция		

#### Задание 11.

Дайте характеристику японского и американского подхода к управлению персоналом.

Представьте в виде таблицы по следующим критериям.

Критерии	Японская модель	Американская модель
1. Принятие решений		
2. Отношение к ответственности		
3. Структура управления		
4. Гарантии для работников		
5. Оценка работы сотрудников и служебный рост		
6. Конкуренция		
7. Главное качество руководителя		
8. Отношения с подчиненными		
9. Оплата труда		
10. Метод найма		

Определите специфику российского подхода к управлению персоналом.

#### Задание 12

По данным исследования, проведенного компанией McKinsey, 89% американских компаний считает льготы необходимым средством поддержания конкурентоспособности, а также привлечения и сохранения персонала. Подавляющее большинство участников исследования, проведенного среди руководителей и владельцев бизнеса, сообщило, что их компания предлагает персоналу услуги по медицинскому страхованию, при этом в 68% организаций также предоставляются льготы, связанные с пенсионным обеспечением. Большинство опрошенных назвали льготы в числе трех факторов, оказывающих максимальное влияние на бюджет компании. В ходе исследования был выявлен ряд основных причин, по которым компании выплачивают льготы.

Какие цели преследуют компании, предоставляя своим сотрудникам льготы?

1. Увеличение производительности труда
2. Сокращение налогооблагаемой базы
3. Укрепление корпоративного имиджа компании
4. Выполнение требований профсоюзов
5. Ответственность за служащих
6. Привлечение и удержание кадров

63% руководителей, чьи компании предоставляют и медицинские, и пенсионные

льготы, считают расходы на первые более важной статьёй бюджета компании.

Задание: Как вы считаете, насколько цели американских компаний совпадают с целями российских компаний при предоставлении социальных льгот своим сотрудникам? Какие цели преследуют российские компании?

### Задание 13

В обзоре, проведенном Renaissance Worldwide и журналом CFO Magazine среди 200 крупнейших западных компаний, удалось выявить следующие недостатки традиционных систем оценки эффективности деятельности компаний: видение и стратегия не обеспечивают руководства к действию. Менее 40% менеджеров среднего звена и 5% сотрудников более низкого уровня четко понимают видение и действуют на основе стратегии, а задачи, достижения и инициативы сотрудников не связаны со стратегией. Как правило, они устанавливаются в соответствии с годовым финансовым планом. Только 50% высших руководителей, 20% менеджеров среднего уровня и 10% сотрудников низшего уровня осуществляют свои действия и используют системы поощрения, ориентированные на исполнение стратегии.

Задание: Подумайте, каким образом следует изменить систему стимулирования сотрудников предприятия, чтобы она была ориентирована на реализацию стратегии предприятия? Какие показатели премирования и другие стимулы должны присутствовать в такой программе стимулирования сотрудников гостиничного предприятия?

### Задание 14

Управление отелями, входящими в гостиничную сеть «Holiday Inn», осуществляется в соответствии с международными стандартами этой гостиничной сети:

- Мы формируем дружный коллектив высококлассных специалистов в сфере предоставления гостиничных услуг мирового уровня, заинтересованных в создании приветливой, дружелюбной и гостеприимной атмосферы для наших гостей.

- Для того чтобы оказать теплый прием гостю, обусловленный концепцией «К Вашим услугам», мы создаем все условия, чтобы наши сотрудники чувствовали себя спокойно и уверенно.

Наша корпоративная политика «Довольный сотрудник — довольный клиент» направлена на обеспечение наиболее комфортных условий для работы, уверенности в завтрашнем дне, стабильности и защищенности всех сотрудников.

Мы гарантируем:

- стабильную заработную плату;
- систему поощрений;
- медицинскую страховку;
- питание;
- профессиональный рост;
- доброжелательный коллектив;
- проживание в отелях «Holiday Inn» по всему миру по специальным корпоративным тарифам.

Вопрос: Почему, заботясь об интересах клиентов в корпоративных стандартах, данная гостиничная сеть много внимания уделяет вопросам обеспечения комфортных условий для работы, уверенности в завтрашнем дне, стабильности и защищенности всех сотрудников?

### Задание 15

Рассмотрите следующее высказывание о лояльности персонала. Подумайте, какую роль играет работа в обеспечении лояльности персонала в гостиничном и туристском бизнесе и как это влияет на мотивацию персонала этих предприятий.

«Лояльность персонала — один из невидимых, хотя, безусловно, очень важных факторов, влияющих на успешность функционирования любой организации. Отметим, что

данная проблема сегодня особенно актуальна для такой специфической сферы деятельности, как гостинично-ресторанная отрасль. Мы напрямую связываем проблему лояльности персонала с проблемой его мотивации, а соответственно, с эффективностью работы сотрудника, поскольку эти понятия взаимообусловлены. Проявлением лояльности можно считать желание сотрудника защитить свою гостиницу, отстаивать ее интересы, сделать все для того, чтобы работа приносила выгоду не только ему самому, но и всему предприятию. Лояльность сотрудников предполагает неразглашение конфиденциальной информации, что экономит средства и время на обеспечение контроля финансовой и экономической безопасности предприятия, формирует благоприятный психологический климат. Лояльность персонала проявляется и тогда, когда общие цели и интересы организации не вытесняются на второй план, когда они превращают группу людей в организацию, в коллектив, в единый организм, когда мотивационным фактором становится не только уровень заработной платы, но и моральная удовлетворенность персонала самим процессом работы. К сожалению, не все руководители понимают значение этого фактора и считают, что служащие лояльны к своему предприятию, если соблюдают все инструкции, требования, нормы и правила, действующие в организации, не совершают никаких злонамеренных действий и не собираются уходить из компании. Однако лояльность — понятие гораздо более широкое. Это интеграция сотрудника и организации, ощущение себя как частицы единой целостной системы».

#### Задание 16

Гостиница «Парадиз» имеет 23 номера на 46 гостей. Вместе с хозяйкой гостиницы Мэри Коллинз в ней работает 30 человек. Несколько лет назад о старом пансионе, на базе которого была создана гостиница, не упоминалось ни в одном справочнике по туризму. Теперь же все знают, что гостиница "Парадиз" является одной из лучших в своем классе. Несмотря на то, что цены в гостинице довольно высокие, в ней всегда много гостей. В среднем отель заполнен круглый год на 80% - это хороший показатель для гостиничного бизнеса. В работе Мэри руководствуется несколькими принципами:

- предоставлять услуги в соответствии с платой;
- обеспечивать заинтересованность сотрудников в выполняемой ими работе;
- заботиться о посетителях.

Для изучения потребностей и вкусов клиентов и дальнейшего повышения качества их обслуживания, гостей просят заполнить вопросник. В нем содержится просьба высказать свои впечатления о гостинице в целом, а также об организации и качестве питания и обслуживания.

Представьте себя в роли консультанта и выполните следующие операции:

- постарайтесь сформулировать вопросы анкеты по каждому из этих направлений;
- предложите систему стимулирования посетителей гостиницы к заполнению вопросника;
- предложите, как повысить заинтересованность сотрудников гостиницы в повышении качества обслуживания?

#### Задание 17

В российской практике бизнесмена все чаще используются различные нововведения в мотивации труда, чтобы сделать его более плодотворным, эффективным. Среди таких инноваций - установление для конкретного работника нестандартного, льготного рабочего режима. Этот вид мотивации у нас используется пока мало. Тем не менее, он считается одним из эффективных, особенно на малых частных предприятиях, среди лиц таких профессий, как врачи, юристы, преподаватели, управляющие, технические работники, и в сфере обслуживания.

Работники назначают себе рабочие часы по своему усмотрению, лишь бы они устраивали компанию, и их было достаточно, чтобы выполнить требуемую работу. Один трудится с 8 до 16 час, другой - с 12 до 20 час. Если вы справляетесь с работой быстрее,

ваше дело - идти домой или работать дополнительно. В некоторых компаниях имеется четыре или даже пять смен. Иногда гибкие смены приводят к сокращенной рабочей неделе, обычно четырехдневной, с тремя выходными. Некоторые компании установили "материнские смены", которые приспособлены к часам посещения школы детьми. Женщина не покидает организацию во время вынашивания и раннего воспитания детей. Многие предприятия дают возможность студентам работать во время "окон" в их учебных расписаниях. Гибкие смены снижают уклонение от работы, опоздания и текучесть рабочей силы, повышают настроение и производительность труда.

#### Вопросы

1. Если руководство фирмы предложило бы вам гибкий график трудовой деятельности, как бы вы на это отреагировали и почему?
2. Как вы полагаете: в чем интерес руководства компании при предоставлении работникам льготного режима работы?
3. Если бы вы были руководителем, то каким образом организовали бы работу по контролю за количеством и результатами труда сотрудников?

#### Задание 18

Случайно подобранным лицам предъявлялись белые листы бумаги или экран, на котором слева имелась одна прямая линия, а справа - три. Одна из правых линий точно соответствовала по длине левой, и испытуемый должен был ее определить. Разница в длине была столь значительна, что, когда испытуемые отвечали поодиночке, никто из них ни разу не ошибся. Затем участники вызывались группами по 7-9 человек. При этом вся группа, кроме последнего отвечавшего, по предварительной договоренности с экспериментатором единодушно давала заранее согласованный неправильный ответ. Оказалось, что у 37% лиц, не знавших о сговоре, ответы были такими же, то есть неправильными, - они не поверили своим глазам и согласились с мнением большинства. Это влияние группового мнения - непровольное стремление индивидуума согласовывать свою точку зрения с группой - называется конформностью. Она присуща всем людям и довольно постоянна для каждого индивидуума. Как можно использовать этот механизм для мотивации персонала при согласовании ценностей группы, организации и работника?

Вспомните одну их хорошо знакомых вам реальных компаний. Какие методы мотивации применяются менеджерами и руководителями этой компании? В чем их сила, являются ли они эффективными для согласования интересов компании и персонала?

**Шкала оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:** в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 (установлено положением П 02.016).

Максимальное количество баллов за решение компетентностно-ориентированной задачи – 6 баллов.

Балл, полученный обучающимся за решение компетентностно-ориентированной задачи, суммируется с баллом, выставленным ему по результатам тестирования.

Общий балл промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по 5-балльной шкале следующим образом:

Соответствие 100-балльной и 5-балльной шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по 5-балльной шкале</i>
100-85	отлично

84-70	хорошо
69-50	удовлетворительно
49 и менее	неудовлетворительно

**Критерии оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи** (нижеследующие критерии оценки являются примерными и могут корректироваться):

6-5 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

4-3 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

2-1 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

0 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.