

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич  
Должность: ректор  
Дата подписания: 23.05.2025 09:32:19  
Уникальный программный ключ:  
9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730df2374d16f3c0ca536f0fc6

**МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ**  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Юго-Западный государственный университет»  
(ЮЗГУ)

Кафедра экономики, управления и аудита

УТВЕРЖДАЮ:  
Проректор по учебной работе

  
« 16 » 05



## КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Методические указания к практическим занятиям  
для студентов направления подготовки  
38.03.03 Управление персоналом

Курск 2025

УДК 331.1

Составители: Т.А. Беляева, И.А. Козьева

Рецензент

Кандидат технических наук, доцент *М.А. Томакова*

**Корпоративная культура:** методические указания к практическим занятиям / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: Т.А. Беляева, И.А. Козьева, Курск, 2025. 38 с.

Методические указания содержат рекомендации по подготовке и проведению практических занятий, вопросы для собеседования, тесты, практические задания, кейс-задачи, рекомендуемые источники информации.

Предназначены для студентов, обучающихся по направлению 38.03.03 Управление персоналом очной и заочной форм обучения.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать *16.05* . Формат 60×84 1/16.  
Усл.печ.л. 2,21 . Уч.-изд.л. 2,0. Тираж 100 экз. Заказ *509* Бесплатно.  
Юго-Западный государственный университет.  
305040 г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1 Общие указания к изучению дисциплины и проведению практических занятий	6
2 Практическое занятие по теме «Основные понятия, структура и содержание курса «корпоративная культура», системный подход в изучении дисциплины «Корпоративная культура». Корпоративная культура в системе управления организацией»	9
3 Практическое занятие по теме «Принципы и методы формирования и поддержания корпоративной культуры»	13
4 Практическое занятие по теме «Влияние корпоративной культуры на организационную эффективность»	17
5 Практическое занятие по теме «Факторы, влияющие на особенности корпоративной культуры»	22
6 Практическое занятие по теме «Понятие и вид субкультур. сильные и слабые культуры»	26
7 Практическое занятие по теме «Содержание и показатели анализа корпоративной культуры. Взаимосвязь культуры и стратегии организации»	30
8 Практическое занятие по теме «Типология культур, характеристика Основных типов. Методы изменения культуры»	33
9 Рекомендуемые источники информации	37

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях современной экономики ценность компании всё чаще определяется не только её продуктами или технологиями, но и людьми, которые в ней работают. Корпоративная культура формирует рабочую атмосферу, влияет на удовлетворённость сотрудников, уровень их мотивации и готовность вносить вклад в развитие организации.

Понимание механизмов формирования корпоративной культуры позволяет строить эффективную команду и удерживать лучшие кадры.

Культура организации напрямую влияет на её готовность к переменам и способности к внедрению инноваций. Изучение дисциплины помогает понять, как создавать гибкую и адаптивную корпоративную среду.

Знание основ корпоративной культуры помогает выстраивать гармоничное взаимодействие между представителями разных культур и стран.

Современный руководитель должен уметь не только управлять процессами, но и вдохновлять команду, формировать ценности и поддерживать культуру доверия и ответственности. Эти навыки невозможно развить без теоретического понимания и практического анализа корпоративной культуры. Дисциплина закладывает фундамент для осознанного построения карьерного пути и развития лидерских качеств.

Необходимость изучения дисциплины «Корпоративная культура» обусловлена её важной ролью в стратегическом управлении, формировании эффективной команды, устойчивом развитии компании и повышении конкурентоспособности на рынке труда.

Изучение дисциплины «Корпоративная культура» позволяет будущим специалистам не только понять механизмы взаимодействия между организацией и её персоналом, но и овладеть практическими инструментами формирования здорового рабочего климата, внедрения эффективных HR-стратегий и повышения общей продуктивности компании.

Таким образом, дисциплина «Корпоративная культура» является неотъемлемой частью профессиональной подготовки, обеспечивая студентов знаниями и навыками, необходимыми для успешной деятельности в сфере управления персоналом и стратегического развития организаций.

В процессе изучения дисциплины студентами направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом согласно учебному плану и рабочей программе дисциплины проводятся практические занятия по основным темам. Методические указания к практическим занятиям адресованы студентам очной и заочной форм обучения.

## **1 Общие указания к изучению дисциплины и проведению практических занятий**

Целью преподавания дисциплины «Корпоративная культура» является формирование у студентов компетенций, необходимых для осуществления деятельности по управлению процессами в организации; формирование знаний, умений и навыков, владения основными инструментами формирования корпоративной культуры в рамках управления персоналом и использовать в профессиональной деятельности приобретенную совокупность знаний, умений и навыков.

Задачи дисциплины:

- освоение студентами организационных действий, направленных на формирование корпоративной культуры в организации (предприятии).

- получение теоретических представлений об общей структуре курса и взаимосвязях его с другими дисциплинами.

- изучение диагностики состояния и тенденции развития корпоративной культуры, ее недостатки и признаки проявления и особенности восприятия в организации.

- ознакомление с проблемами, имеющимися в области исследования корпоративной культуры.

- изучение методов социального и психологического управления персоналом, способствующих развитию корпоративной культуры;

- изучение возможных изменений корпоративной культуры под влиянием внешней и внутренней среды организации; изучить эффективность системы управления персоналом в целом и отдельных ее элементов.

Изучив дисциплину «Корпоративная культура», студент должен:

**знать:**

- основные понятия, сущность и структуру корпоративной культуры;

- типы и модели корпоративной культуры;

- факторы, влияющие на формирование и развитие корпоративной культуры;

- методы диагностики и оценки корпоративной культуры;
- принципы формирования и изменения корпоративной культуры;
- влияние корпоративной культуры на мотивацию, лояльность и поведение сотрудников.

**уметь:**

- анализировать корпоративную культуру организации;
- разрабатывать рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры;
- использовать инструменты диагностики (опросы, интервью, наблюдение) для оценки корпоративного климата;
- разрабатывать элементы корпоративной культуры (миссию, ценности, традиции, кодексы поведения);
- учитывать влияние корпоративной культуры на процессы управления и коммуникации в организации;
- адаптировать управленческие решения с учетом особенностей корпоративной культуры.

**владеть:**

- навыками анализа и интерпретации корпоративных ценностей, норм и правил;
- методами формирования и изменения корпоративной культуры;
- техниками вовлечения сотрудников в развитие корпоративной культуры;
- навыками разработки и внедрения корпоративных стандартов и кодексов;
- инструментами управления конфликтами и сопротивлением при изменениях в корпоративной культуре.

Эти компетенции позволят студенту эффективно работать в HR-менеджменте, организационном развитии и управлении персоналом, а также успешно адаптироваться в корпоративной среде.

Практические занятия по корпоративной культуре проводятся в соответствии с учебным планом направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом очной и заочной формы обучения. Студенты в процессе подготовки к практическим занятиям должны изучить вопросы для собеседования по лекционным материалам и

рекомендуемым источникам информации. Аудиторные практические занятия проводятся в пределах часов, отводимых на изучение дисциплины. В аудитории студенты обсуждают вопросы собеседования, отвечают на тестовые вопросы, рассматривают и анализируют конкретные ситуации, решают кейс-задачи. По теме «Роль кадровой службы в разработке кадровой политики» проводится интерактивное занятие – деловая игра «мозговой штурм».

В процессе выполнения практических заданий студенты вырабатывают навыки подбора и самостоятельной работы с научной и учебно-методической литературой, интернет-источниками, а также учатся делать соответствующие выводы на основе изучения, обобщения, систематизации и анализа изучаемой информации.

Результаты практических занятий доказывают готовность студентов квалифицированно решать теоретические и практические задачи, анализировать количественную и качественную информацию, делать аргументированные выводы и обоснованные предложения по рассматриваемым проблемам.

## **2 Практическое занятие по теме «Основные понятия, структура и содержание курса «корпоративная культура», системный подход в изучении дисциплины «Корпоративная культура». Корпоративная культура в системе управления организацией»**

### **2.1 Вопросы для собеседования**

1. Дайте определение корпоративной культуры. Какие основные элементы входят в ее структуру?

2. Опишите уровни корпоративной культуры по Эдгару Шейну. Приведите примеры для каждого уровня.

3. Каковы основные функции корпоративной культуры в организации?

4. В чем заключается системный подход к изучению корпоративной культуры? Как он помогает в управлении организацией?

5. Какие методы и инструменты используются для диагностики корпоративной культуры? (опросы, интервью, анализ документов и т. д.)

6. Как корпоративная культура влияет на эффективность управления компанией? Приведите примеры.

7. Какие модели корпоративной культуры вы знаете? В чем их различия?

8. Как можно изменить корпоративную культуру? Какие этапы и барьеры существуют в этом процессе?

9. Какие роли играют руководители и HR-служба в формировании и поддержании корпоративной культуры?

10. Приведите пример успешной или неудачной корпоративной культуры известной компании. Какие факторы повлияли на этот результат?

### **2.2 Тестовые задания**

1. Корпоративная культура – это:

а) Система материальных ценностей компании

б) Совокупность норм, ценностей, убеждений и правил поведения в организации

в) Только внешний имидж компании

г) Документы, регламентирующие работу сотрудников

2. Какой из перечисленных элементов НЕ входит в структуру корпоративной культуры?

а) Артефакты

б) Провозглашаемые ценности

в) Базовые глубинные убеждения

г) Штрафные санкции за опоздания

3. Уровни корпоративной культуры по Э. Шейну включают:

а) Внешний, внутренний, глубинный

б) Артефакты, ценности, базовые предположения

в) Формальный, неформальный, смешанный

г) Жесткий, мягкий, адаптивный

4. Системный подход к корпоративной культуре предполагает:

а) Рассмотрение культуры как набора разрозненных правил

б) Изучение культуры в отрыве от стратегии компании

в) Анализ взаимосвязи культуры с другими элементами организации (структурой, управлением, коммуникациями)

г) Фокусировку только на внешних проявлениях культуры

5. Какой метод НЕ используется для диагностики корпоративной культуры?

а) Анкетирование сотрудников

б) Анализ финансовой отчетности

в) Наблюдение за поведением персонала

г) Изучение корпоративных документов и символики

6. Какая модель корпоративной культуры описывает типы «Клан», «Адхократия», «Рынок», «Иерархия»?

а) Модель Г. Хофстеде

б) Модель Ч. Хэнди

в) Модель Кэмерона и Куинна

г) Модель Ф. Тромпенаарса

7. Влияние корпоративной культуры на управление организацией проявляется в:

- а) Повышении лояльности сотрудников
- б) Ускорении процессов принятия решений
- в) Снижении необходимости в формальных правилах
- г) Все перечисленное верно

8. Какой тип корпоративной культуры по Хэнди характеризуется высокой степенью контроля и бюрократией?

- а) Культура власти
- б) Ролевая культура
- в) Культура задачи
- г) Культура личности

9. Корпоративная культура способствует достижению стратегических целей компании за счет:

- а) Единого понимания миссии и ценностей
- б) Повышения мотивации сотрудников
- в) Снижения конфликтов
- г) Все варианты верны

10. Основные этапы формирования корпоративной культуры:

- а) Диагностика → Внедрение → Контроль
- б) Определение ценностей → Коммуникация → Закрепление через ритуалы и символы
- в) Найм сотрудников → Обучение → Увольнение
- г) Создание устава → Проведение корпоративов → Размещение логотипа

11. Что чаще всего мешает изменению корпоративной культуры?

- а) Сопротивление сотрудников
- б) Нехватка финансовых ресурсов
- в) Отсутствие четкого плана изменений
- г) Все перечисленное

12. Роль руководителя в формировании корпоративной культуры заключается в:

- а) Только контроле за соблюдением правил
- б) Личном примере и демонстрации ценностей компании
- в) Разработке только финансовой стратегии
- г) Проведении аттестаций

13. Корпоративный кодекс – это:

- а) Документ, фиксирующий ценности и нормы поведения в компании
- б) Только правила дресс-кода
- в) Внутренний финансовый регламент
- г) Инструкция по технике безопасности

14. Как корпоративная культура влияет на репутацию компании?

- а) Не влияет, репутация зависит только от маркетинга
- б) Формирует доверие клиентов и партнеров
- в) Влияет только на внутренний климат
- г) Имеет значение только для крупных корпораций

15. Какой из факторов относится к внешней среде, влияющей на корпоративную культуру?

- а) Стилль управления
- б) Национальные традиции
- в) Организационная структура
- г) Тип лидерства

## **2.4 Практические задачи**

*Задание 1.* Вам представлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Претенденты отличаются следующими качествами.

Первый кандидат стремится, прежде всего, к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и

дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

Второй претендент часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений, «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.

Четвертый кандидат отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своих результатов, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными. Сделайте свой выбор и обоснуйте его.

*Методические рекомендации по выполнению задания.*

Определите 10 качеств «идеального» заместителя и оцените степень соответствия кандидата данным качествам.

При оценке руководствуйтесь следующей шкалой:

- 1 – абсолютно не соответствует;
- 2 – соответствует в незначительной мере;
- 3 – соответствует в удовлетворительной степени;
- 4 – вполне соответствует;
- 5 – соответствует в полной мере.

Для обработки результатов вам нужно сложить все баллы оценки «идеального» заместителя (50 баллов). Затем вы считаете количество баллов у предполагаемого кандидата.

Далее рассчитывается коэффициент соответствия по формуле

$$КС = Р/И * 100\%$$

где КС – коэффициент соответствия кандидата характеристикам «идеального» заместителя;

Р – сумма баллов реального кандидата

И – сумма баллов «идеального» заместителя (50 баллов).

### **3 Практическое занятие по теме «Принципы и методы формирования и поддержания корпоративной культуры»**

#### **3.1 Вопросы для собеседования**

1. Что такое корпоративная культура и какие её ключевые функции в организации?

2. Какие компоненты входят в структуру корпоративной культуры? Приведите примеры.

3. Как ценности компании формируют поведение сотрудников и влияют на принятие решений?

4. Какие особенности корпоративной коммуникации можно считать признаком сильной организационной культуры?

5. Почему внешний вид персонала рассматривается как элемент корпоративной культуры? Какие подходы существуют к дресс-коду?

6. Как трудовая этика и моральные нормы внутри компании могут повлиять на её репутацию и устойчивость?

7. Опишите типы взаимодействия в команде, которые отражают особенности корпоративной культуры (например, иерархичность, партнёрство и т.п.).

8. Какие методы используются для диагностики корпоративной культуры и оценки её эффективности?

9. Приведите примеры, как несоответствие личных ценностей сотрудников корпоративной культуре может повлиять на их вовлеченность и текучесть кадров.

10. Как организация может управлять и изменять корпоративную культуру в условиях трансформаций или кризисов?

### **3.2 Практические задания**

Установите соответствие между терминами и их определениями.

*Вариант 1*

Термины:

- а) принципы управления персоналом;
- б) принцип перспективности кадров;
- в) принципы обоснования трудовых процессов;
- г) принципы построения системы управления персоналом;
- д) принцип соответствия кадров;
- е) принцип сменяемости кадров.

Определения:

1) принципы, соблюдение которых имеет важное значение при оптимизации норм трудовых затрат;

2) принцип необходимости систематической смены работников на рабочих местах (должностях) с целью предотвращения застоя (старения), связанного с длительным пребыванием в одной и той же должности, что имеет негативные последствия для работы;

3) правила, основные теоретические положения и нормы, которыми должны руководствоваться руководители и специалисты подразделений управления персоналом при формировании системы управления персоналом организации;

4) правила, основные теоретические положения и нормы, которыми должны руководствоваться руководители и специалисты в процессе управления персоналом;

5) принцип, требующий выполнения следующих условий: установление возрастного ценза для различных категорий должностей; определение продолжительности периода в одной должности на одном и том же участке работы; возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации; состояние здоровья.

### *Вариант 2*

#### Термины:

а) деятельность по управлению персоналом;

б) доктрина командного менеджмента;

в) доктрина контракции индивидуальной ответственности;

г) стратегия управления персоналом;

д) технология;

е) управленец;

ж) процесс стратегического менеджмента.

#### Определения:

1) целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации;

2) одна из ролей менеджера в рамках системного подхода, связанная с ответственностью за разработку и реализацию

программ функционирования и развития организации, достижение поставленных перед ней целей;

3) совокупность последовательных действий для достижения целей, поставленных перед организацией в условиях изменчивости и сложности организационной среды, позволяющая оптимально использовать наличный потенциал и гибко реагировать на требования внешней среды;

4) подход, ориентированный на стимулирование индивидуального профессионального развития специалистов за счет включения личной заинтересованности и персональной ответственности;

5) способ преобразования сырья в искомые продукты и услуги, механизм работы организации по превращению исходных элементов труда в итоговые результаты, являющиеся целью деятельности организации;

6) подход, ориентированный на стимулирование творческой активности, групповой деятельности при решении нестандартных задач;

7) специфический набор принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированный с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

### *Решите кейс-задачу*

Получите у преподавателя характеристику предприятия «Х» и выполните следующие задания.

- 1 Сформулируйте миссию и девиз организации.
- 2 Назовите конкретные цели, отражающие миссию (технологические, организационные, кадровые, касающиеся взаимодействия с другими организациями).
- 3 Охарактеризуйте возможных партнеров организации
- 4 Опишите «профессиональный портрет» желаемого сотрудника организации
- 5 Сформулируйте основные корпоративные принципы:
  - в области отбора, обучения и продвижения персонала;
  - в области стимулирования труда;
  - в области кадрового аудита;

– предложите программу кадровых мероприятий.

## **4 Практическое занятие по теме «Влияние корпоративной культуры на организационную эффективность»**

### **4.1 Вопросы для собеседования**

1. Как вы определяете корпоративную культуру и какие элементы, по вашему мнению, наиболее важны для организационной эффективности?

2. Какие методы вы использовали бы для диагностики корпоративной культуры в компании?

3. Приведите пример, когда корпоративная культура положительно или отрицательно повлияла на эффективность организации. Как можно было улучшить ситуацию?

4. Как лидеры компании могут формировать и поддерживать культуру, способствующую высокой производительности?

5. Какие основные барьеры могут мешать развитию сильной корпоративной культуры? Как их преодолеть?

6. Как связаны корпоративная культура и вовлеченность сотрудников? Какие практики повышают вовлеченность?

7. Как корпоративная культура влияет на инновации и адаптивность компании в условиях изменений?

8. Какие инструменты и подходы вы бы предложили для изменения корпоративной культуры, если текущая культура не способствует эффективности?

9. Как измерить влияние корпоративной культуры на бизнес-результаты (KPI, метрики)?

10. Как глобализация и мультикультурные команды влияют на корпоративную культуру и эффективность организации?

### **4.2 Практические задания по теме «Влияние корпоративной культуры на организационную эффективность»**

*Задание 1. Сравнение эффективности команд с разной культурой.*

В отделе продаж двух компаний работают сотрудники с одинаковой квалификацией и системой мотивации. Однако в одной компании показатели выше.

*Задание:*

1. Определите возможные различия в корпоративной культуре, которые могли повлиять на эффективность работы команды.

2. Сравните такие аспекты, как: уровень доверия, открытость коммуникаций, стиль лидерства, поощрение инициативы.

3. Сделайте выводы о том, как именно культура способствует (или мешает) достижению целей.

4. Предложите меры по развитию продуктивной культуры в отстающей команде.

*Форма отчёта: таблица сравнения + письменные выводы*

*Задание 2. Анализ корпоративной культуры компании*

Вы — консультант. Компания столкнулась с высокой текучестью кадров, особенно среди молодых сотрудников. (для выполнения задания студент может взять любую реальную или гипотетическую организацию)

*Задание:*

1. Выделите ключевые элементы корпоративной культуры, которые вы будете изучать.

2. Составьте план исследования (методы: интервью, анкетирование, наблюдение и др.).

3. Предположите, как существующая культура влияет на мотивацию и удержание персонала.

4. Подготовьте 3–5 конкретных рекомендаций по улучшению ситуации.

*Форма отчёта: аналитическая записка + презентация (5 слайдов).*

*Задание 3. Корпоративная культура в условиях изменений*

Компания внедряет цифровые технологии. Сотрудники сопротивляются изменениям.

*Задание:*

1. Определите, какие элементы корпоративной культуры могут мешать принятию изменений.

2. Предложите, какие ценности и установки нужно развивать для поддержки изменений.

3. Разработайте план действий:

- как изменить культуру;
- как коммуницировать новые ценности;
- как вовлечь сотрудников.

Форма отчёта: план в виде таблицы и аналитическая записка с предложениями

### **4.3 Методические указания к подготовке и проведению деловой игры «Мозговой штурм»**

Изучите основные этапы проведения экспертной оценки по методу мозгового штурма.

1 Формируется группа экспертов. Обычно её численность составляет 10-15 человек. Состав группы предполагает их целенаправленный подбор: а) из лиц примерно одного ранга, если участники знают друг друга; б) из лиц разного ранга, если участники незнакомы друг с другом (в этом случае каждому участнику присваивают номер и в последующем обращаются по номеру); в) в группу могут включаться специалисты из других областей знаний, обладающие высоким уровнем эрудиции и понимающие смысл проблемной ситуации.

2 Составляется проблемная записка. Для подготовки записки предварительно формируется группа анализа проблемной ситуации. Записка может содержать следующие сведения: состав причин возникновения проблемной ситуации; анализ причин и возможные последствия из проблемной ситуации; анализ мирового опыта разрешения подобных проблем (если он имеется); классификация (систематизация) существующих путей разрешения проблемной ситуации; формулировка проблемной ситуации в виде центрального вопроса с иерархией подвопросов.

3 Генерация идей. Ведущий раскрывает содержание проблемной записки. Большое внимание он уделяет при этом сути метода ДОО (деструктивной отнесенной оценки). В частности, полезно напоминать участникам «мозговой атаки» о следующем: а) высказывания участников должны быть четкими и сжатыми; б)

скептические замечания и критика предыдущих выступлений запрещается; в) каждый участник может выступать неоднократно, но не подряд; г) не разрешается зачитывать подряд список идей, подготовленных участником заблаговременно.

Одна из главных задач ведущего - пробудить психическую восприимчивость участников, их волю к целеустремленному мышлению. Активная работа ведущего предполагается лишь в начале «штурма». Достаточно скоро возбуждение участников достигает критической точки и выдвижение новых идей приобретает спонтанный характер. После этого роль ведущего сводится к следующему: а) концентрировать внимание участников на проблемной ситуации; б) не объявлять, не осуждать и не прекращать исследование ни одной идеи; в) поддерживать и поощрять участников, кто в этом нуждается; г) создавать непринужденную обстановку, способствуя этим активной работе экспертов.

Продолжительность «штурма» может находиться в пределах 20-60 минут (в зависимости от активности участников). Высказываемые идеи строго фиксируются для последующей систематизации.

4 Систематизация идей, высказанных на этапе 3 (генерации). Эта работа возлагается на группу анализа проблемной ситуации. На данном этапе: а) составляется номенклатурный перечень всех высказанных идей; б) выявляются дублирующие и дополнительные идеи, затем они объединяются с основной идеей; в) выделяются признаки, по которым могут объединяться идеи; г) идеи объединяются в группы согласно выделенным признакам; д) составляется перечень идей по группам; в каждой группе идеи записываются по правилу - от общих к частным.

5 Деструктурирование (разрушение) систематизированных идей. Каждая из систематизированных идей изучается на возможность её осуществления. Участники «штурма» выдвигают доводы, опровергающие систематизированную идею. В процессе разрушения может объявиться контридея. Процесс разрушения ведется до тех пор, пока каждая систематизированная идея не подвергнется критике.

6 Оценка критических замечаний и составление списка

практически применимых идей. На данном этапе составляется сводная таблица. Первая графа таблицы - этапы систематизации идей; вторая - критические замечания, опровергающие идеи; третья - показатели практической применимости идей; четвертая - контридеи.

Затем оценивается каждое критическое замечание и контридея: а) вычеркивается из таблицы, если опровергается хотя бы одним показателем практической применимости; б) не вычеркивается, если не опровергается ни одним показателем.

Составляется окончательный список идей. В список переносятся только те идеи, которые не опровергнуты критическими замечаниями или контридеями.

### **Проблемная записка для проведения деловой игры «Мозговой штурм»**

Целью игры является разработка программы деятельности кадровой службы промышленного предприятия в соответствии с основными направлениями кадровой стратегии и политики.

#### *Основные положения HR-стратегии и кадровой политики*

1 Привлечение специалистов высокого уровня, способных участвовать в реализации стратегических целей предприятия

2 Ориентация на формирование кадрового состава «завтрашнего дня»

3 Создание массовой прослойки молодых специалистов и их закрепление на предприятии

4 Формирование имиджа предприятия среди сотрудников и укрепление корпоративного бренда

5 Создание условий для карьерного роста, возможности реализации потенциала сотрудников

6 Разработка кодекса внутрифирменной этики и развитие корпоративной культуры.

В соответствии со стратегическими целями на предприятии действует программа развития персонала. Мы используем различные формы обучения сотрудников: специализированные и производственно-экономические курсы, семинарские занятия, тренинги, освоение смежных профессий, создан Корпоративный учебный центр и т.д.

На предприятии разработана программа привлечения персонала. В рамках реализации данного проекта заключены договоры о взаимном сотрудничестве с профильными учебными заведениями высшего и среднего специального образования, на предприятии созданы и работают базовые кафедры, проводится большая профориентационная работа: организуются экскурсии, производственная и преддипломная практики для студентов, сотрудники принимают активное участие в «Ярмарках вакансий».

Внутренний PR предприятия призван повышать уровень лояльности и мотивированности персонала, налаживать взаимопонимание между руководством и сотрудниками. Мы стремимся к оперативному и быстрому информированию о наиболее важных делах и решениях и хотим, чтобы они были понятны каждому сотруднику.

Мы уверены, что квалифицированный персонал является определяющим ресурсом конкурентоспособности! Мы верим в Вашу целеустремленность, готовность расти и достигать новых рубежей! Наш девиз: «От успеха каждого – к лидерству предприятия».

## **5 Практическое занятие по теме «Факторы, влияющие на особенности корпоративной культуры»**

### **5.1 Вопросы для собеседования**

1. Какие внешние факторы могут оказывать влияние на формирование корпоративной культуры организации? Приведите примеры.

2. Как отрасль, в которой работает организация, влияет на стиль корпоративной культуры?

3. В чем заключается влияние национальной культуры на особенности корпоративной культуры международных компаний?

4. Как этап жизненного цикла организации отражается на её корпоративной культуре?

5. Почему стиль руководства считается одним из ключевых внутренних факторов корпоративной культуры?

6. Как численность персонала и структура управления могут повлиять на особенности корпоративной среды?

7. Каковы последствия несоответствия между корпоративной культурой и стратегией развития компании?

8. В какой мере ценности основателей компании продолжают влиять на корпоративную культуру спустя годы?

9. Как внедрение цифровых технологий и удалённой работы влияет на трансформацию корпоративной культуры?

10. Какие меры может предпринять организация для адаптации корпоративной культуры в условиях слияния или поглощения?

## **5.2 Тест по теме «Факторы, влияющие на особенности корпоративной культуры»**

1. Какой из факторов относится к внешней среде, влияющей на корпоративную культуру?

- A) Стиль управления
- B) Национальные традиции
- C) Организационная структура
- D) Тип лидерства

2. Какая корпоративная культура, как правило, характерна для компаний в сфере высоких технологий?

- A) Формализованная и иерархичная
- B) Закрытая и централизованная
- C) Гибкая и инновационная
- D) Консервативная и жесткая

3. Какой стиль руководства способствует развитию культуры вовлечённости и открытости?

- A) Авторитарный
- B) Патриархальный
- C) Демократический

D) Либеральный

4. Как влияет численность персонала на особенности корпоративной культуры?

A) Чем меньше сотрудников, тем выше формализация

B) В крупных компаниях больше личных связей

C) В малых компаниях чаще наблюдается личностная культура

D) Численность не влияет на корпоративную культуру

5. Какой фактор чаще всего влияет на формирование ценностей в молодом стартапе?

A) Государственное регулирование

B) Примеры крупных корпораций

C) Личностные установки и видение основателей

D) Уровень зарплаты сотрудников

6. Что может быть следствием несоответствия корпоративной культуры и стратегии развития компании?

A) Рост вовлеченности

B) Снижение текучести кадров

C) Укрепление командного духа

D) Внутренние конфликты и сопротивление изменениям

7. Как национальная культура влияет на корпоративную культуру в международных организациях?

A) Она не имеет значения

B) Определяет уровень образования сотрудников

C) Влияет на стиль взаимодействия, принятие решений и ценности

D) Определяет курс валюты в компании

8. На каком этапе жизненного цикла организации корпоративная культура, как правило, становится более формальной и структурированной?

- A) Этап зарождения
- B) Этап роста
- C) Этап зрелости
- D) Этап упадка

9. Как цифровая трансформация влияет на корпоративную культуру?

- A) Делает её менее значимой
- B) Требуется пересмотра способов взаимодействия и управления командой
- C) Увеличивает значение офисных традиций
- D) Упрощает контроль за сотрудниками

10. Что необходимо предпринять при объединении двух компаний с разными корпоративными культурами?

- A) Сохранить обе культуры без изменений
- B) Игнорировать различия
- C) Диагностировать культуры и выработать единые ценности
- D) Уволить часть сотрудников для «обнуления» культуры

### **5.3 Практические задания по теме «Факторы, влияющие на особенности корпоративной культуры»**

а) Вы проектируете организацию. Определите, какая это будет организация по целям создания и функционирования, по сфере деятельности, по размерам, по организационно-правовой форме. Сформулируйте миссию проектируемой организации. Какие факторы корпоративной культуры будут учитываться в данной организации?

б) Определите, из каких подразделений будет состоять проектируемая организация? По какому признаку вы будете создавать подразделения? Какие виды связей будут осуществляться между подразделениями? Что будет преобладать во взаимоотношениях между подразделениями: дифференциация или интеграция и почему? Какие виды коммуникаций будут наиболее эффективными в использовании? По каким принципам будут выстраиваться отношения с «горизонталью власти», «вертикалью власти»?

в) Определите, какая вам необходима структура управления (линейная, функциональная, линейно-функциональная)? Какое количество иерархических уровней управления предполагается в проектируемой организации? Какой масштаб управляемости будет у вашего руководящего состава? Как будут распределяться полномочия, права и ответственность между руководящим составом в вашей организации? Что вы предпочтете: централизацию или децентрализацию полномочий и почему?

г) Постройте на графической модели структуру создаваемой организации и определите, к какому типу структур она относится. Какие факторы корпоративной культуры повлияли на выбор данного типа структуры?

## **6 Практическое занятие по теме «Понятие и виды субкультуры. Сильные и слабые культуры»**

### **6.1 Вопросы для собеседования**

1. Что такое организационная субкультура и чем она отличается от основной корпоративной культуры?

2. Какие типы субкультур существуют в организациях? Приведите примеры.

3. В каких ситуациях субкультуры могут оказывать положительное влияние на развитие компании?

4. Какие риски могут возникать при наличии нескольких конфликтующих субкультур внутри одной организации?

5. Что отличает сильную корпоративную культуру от слабой? Приведите ключевые характеристики.

6. Какие преимущества может дать наличие сильной корпоративной культуры?

7. Может ли сильная корпоративная культура препятствовать изменениям в компании? Обоснуйте.

8. Как можно определить, является ли культура организации слабой?

9. Какие методы используются для управления субкультурами в организации?

10. Каково значение лидеров и неформальных авторитетов в формировании и поддержании субкультур?

## **6.2 Тест по теме «Понятие и виды субкультур. Сильные и слабые культуры»**

1. Что такое субкультура в рамках организации?  
А) Группа клиентов с особыми предпочтениями  
В) Формальная структура компании  
С) Подгруппа сотрудников с особыми нормами, ценностями и поведением  
D) Описание внешнего имиджа организации

2. Какой из факторов чаще всего способствует формированию субкультур в организации?  
А) Отдел маркетинга  
В) Деятельность конкурентов  
С) Деление на функциональные подразделения  
D) Использование офисных мемов

3. Какая из перечисленных характеристик относится к сильной корпоративной культуре?  
А) Отсутствие единых ценностей  
В) Сильная внутренняя интеграция  
С) Высокая текучесть персонала  
D) Разрозненные правила поведения

4. Что характерно для слабой корпоративной культуры?

- A) Ясные и общие ценности
- B) Высокая лояльность сотрудников
- C) Отсутствие единых норм и правил поведения
- D) Прочная идентификация персонала с компанией

5. В каких случаях субкультура может быть полезной для компании?

- A) Когда она подрывает общую стратегию
- B) Когда способствует инновациям и поддерживает цели организации
- C) Когда нарушает дисциплину
- D) Когда полностью изолирована от других подразделений

6. Как можно охарактеризовать организацию с сильной культурой?

- A) Низкая вовлеченность
- B) Отсутствие традиций
- C) Единая система ценностей, принятая большинством сотрудников
- D) Высокая степень сопротивления изменениям

7. Что из нижеперечисленного может быть индикатором слабой культуры?

- A) Прозрачная система поощрений
- B) Высокий уровень доверия к руководству
- C) Частые конфликты между отделами
- D) Поддержка корпоративных традиций

8. Почему важно управлять субкультурами в организации?

- A) Чтобы сократить издержки на обучение
- B) Чтобы усилить контроль за рабочим временем
- C) Чтобы обеспечить согласованность действий и снизить конфликты
- D) Чтобы избежать налогов

9. Какое утверждение верно для сильной корпоративной культуры?

- A) Она легко меняется под давлением внешней среды
- B) Она не влияет на поведение сотрудников
- C) Она формируется стихийно
- D) Она влияет на поведение сотрудников даже без формальных правил

10. Какое поведение лидера способствует укреплению корпоративной культуры?

- A) Игнорирование корпоративных норм
- B) Последовательность и личный пример
- C) Частая смена правил
- D) Отстранённость от командной работы

### **6.3 Практические задания по теме «Понятие и виды субкультур. Сильные и слабые культуры»**

Компания "НоваТех" быстро развивается и включает несколько подразделений: разработки, маркетинга, продаж и клиентской поддержки. Руководство замечает, что между отделами ухудшилось взаимодействие. Команда разработчиков имеет свою субкультуру — они предпочитают минимальную формализацию, свободный график, неформальное общение. Отдел продаж, напротив, строго ориентирован на KPI, жёсткую дисциплину и бизнес-этикет. Маркетологи находятся "между двух огней" и чувствуют себя изолированными.

Внутренние конфликты нарастают, сотрудники слабо ощущают принадлежность к общей культуре компании. Руководство обеспокоено разобщённостью команд и снижением эффективности.

Задание для студента:

1. Определите типы субкультур, возникших в разных отделах.
2. Назовите плюсы и минусы наличия таких субкультур.
3. Какие признаки свидетельствуют о слабости общей корпоративной культуры?

4. Предложите 3 конкретные меры, которые помогут сформировать единую корпоративную культуру и улучшить взаимодействие между подразделениями.

## **7 Практическое занятие по теме «Содержание и показатели анализа корпоративной культуры. Взаимосвязь культуры и стратегии организации»**

### **7.1 Вопросы для собеседования**

1. Что входит в содержание анализа корпоративной культуры? Какие ключевые элементы вы бы выделили?

2. Какие существуют количественные и качественные показатели для оценки корпоративной культуры? Приведите примеры.

3. Как корпоративные ценности могут влиять на реализацию стратегии компании?

4. Какие методы диагностики корпоративной культуры вы знаете и в каких ситуациях их уместно применять?

5. Расскажите о примерах, когда несоответствие культуры и стратегии привело к снижению эффективности организации.

6. Как можно выявить «скрытые» аспекты корпоративной культуры при проведении анализа?

7. Как вы считаете, может ли сильная корпоративная культура препятствовать инновациям? Почему?

8. Как связаны лидерский стиль и преобладающая культура в организации?

9. Какие шаги необходимо предпринять, если анализ показал расхождение между культурой и стратегическими целями?

10. Как выстроить стратегическое управление корпоративной культурой при трансформации бизнеса или изменении стратегии?

### **7.2 Тест по теме «Содержание и показатели анализа корпоративной культуры. Взаимосвязь культуры и стратегии организации»**

1. Что из нижеперечисленного входит в содержание анализа корпоративной культуры?

- A) Оценка рыночной доли
- B) Изучение ценностей, норм, обычаев и традиций
- C) Анализ бухгалтерской отчетности
- D) Оценка затрат на рекламу

2. Какой из следующих методов относится к качественным методам анализа корпоративной культуры?

- A) Коэффициент текучести кадров
- B) Анкетирование сотрудников
- C) Сравнительный анализ прибыли
- D) Оценка рыночной стоимости бренда

3. Что означает согласованность стратегии и корпоративной культуры?

- A) Наличие одинаковых слоганов в рекламе
- B) Поддержка культурных ценностей стратегическими целями
- C) Совпадение маркетинговых планов
- D) Общие бюджеты между отделами

4. Какой индикатор чаще всего используется для количественной оценки культуры?

- A) Коэффициент финансового левериджа
- B) Индекс удовлетворенности сотрудников
- C) Время выхода на рынок
- D) ROI

5. Какая из корпоративных культур считается ориентированной на результат?

- A) Культура клана
- B) Иерархическая культура
- C) Рыночная культура
- D) Адхократическая культура

6. Что может быть следствием несоответствия корпоративной культуры и стратегии?

- A) Рост вовлеченности
- B) Конфликты и снижение эффективности
- C) Улучшение клиентоориентированности
- D) Повышение производительности

7. Какой элемент НЕ относится к основным измеряемым показателям корпоративной культуры?

- A) Вовлеченность сотрудников
- B) Уровень доверия к руководству
- C) Объем выручки
- D) Лояльность персонала

8. Какой подход к анализу культуры предполагает сопоставление текущей и желаемой культуры?

- A) SWOT-анализ
- B) GAP-анализ
- C) PEST-анализ
- D) SMART-анализ

9. Какая роль корпоративной культуры при реализации стратегии?

- A) Заменяет стратегию
- B) Поддерживает или тормозит реализацию стратегии
- C) Является только формальностью
- D) Используется только в HR-практиках

10. Какой из следующих инструментов позволяет визуализировать уровни культуры по Эдгару Шайну?

- A) Пирамида Маслоу
- B) Модель Шайна
- C) Модель Портера
- D) Модель Левина

**7.3 Практические задания по теме «Содержание и показатели анализа корпоративной культуры. Взаимосвязь культуры и стратегии организации»**

Компания "АльтаСофт", занимающаяся IT-услугами, в течение последних лет росла за счёт проектов, ориентированных на индивидуальный подход и гибкость. Недавно было принято стратегическое решение перейти к масштабированию бизнеса, стандартизации процессов и выходу на крупные B2B рынки.

Однако, при анализе текущей корпоративной культуры выяснилось следующее:

В коллективе царит культура клана: ценятся неформальные отношения, гибкий график, горизонтальное взаимодействие;

Большинство сотрудников воспринимают любые попытки формализации как «угрозу комфорту»;

Руководство сталкивается с сопротивлением при внедрении стандартов и KPI.

*Задание для анализа:*

1. Определите, в чём проявляется несоответствие между культурой и стратегией.

2. Какие последствия может повлечь за собой игнорирование этих различий?

3. Какие инструменты можно применить для корректного изменения корпоративной культуры?

4. Какие показатели вы бы использовали для отслеживания изменений?

## **8 Практическое занятие по теме «Типология культур, характеристика Основных типов. Методы изменения культуры»**

### **8.1 Вопросы для собеседования**

1. Какие типы организационной культуры вы знаете? Приведите примеры компаний, где они могут применяться.

2. Как, по вашему мнению, корпоративная культура влияет на адаптацию новых сотрудников?

3. Какая культура, по-вашему, больше способствует инновациям — иерархическая или адхократическая? Почему?

4. Что сложнее: сохранить существующую культуру в условиях роста или изменить устоявшуюся культуру? Аргументируйте.

5. Опишите ситуацию, в которой иерархическая культура может быть более эффективной, чем клановая.

6. Какие шаги вы бы предприняли для изменения культуры в компании, где преобладает недоверие и замкнутость?

7. Какую роль играет лидер в трансформации корпоративной культуры? Приведите примеры.

8. Какие методы изменения культуры, на ваш взгляд, наиболее эффективны и почему?

9. Как адаптировать корпоративную культуру при международной экспансии бизнеса?

10. Какие риски существуют при попытке изменить культуру слишком быстро?

## **8.2 Тестовое задание по теме «Типология культур, характеристика Основных типов. Методы изменения культуры»**

1. Какой из типов организационной культуры основан на командной работе и совместных ценностях?

- А) Рыночная
- Б) Клановая
- В) Иерархическая
- Г) Адхократическая

2. Какой тип культуры характерен для стабильных, формализованных организаций с жёсткой структурой?

- А) Клановая
- Б) Рыночная
- В) Иерархическая
- Г) Предпринимательская

3. Что лежит в основе рыночной культуры?

- А) Поддержка и доверие
- Б) Жесткий контроль

- В) Конкуренция и результат
- Г) Инновации и гибкость

4. К какому типу культуры относится ориентация на риск, креативность, эксперименты?

- А) Иерархическая
- Б) Рыночная
- В) Клановая
- Г) Адхократическая

5. Какая модель корпоративной культуры предложена Кэмероном и Куинном?

- А) Модель 7S
- Б) Модель конкурирующих ценностей
- В) Модель Хофстеде
- Г) Модель Коттера

6. К какому методу изменения культуры относится внедрение новых норм через обучение и развитие персонала?

- А) Принуждение
- Б) Кооптация
- В) Социализация
- Г) Игнорирование

7. Какой из методов изменения культуры основан на использовании авторитета и давления сверху?

- А) Коммуникация
- Б) Принудительное вмешательство
- В) Диалог
- Г) Коучинг

8. Что является ключевым фактором успешной трансформации корпоративной культуры?

- А) Быстрое внедрение изменений
- Б) Поддержка со стороны линейных сотрудников
- В) Лидерство высшего руководства
- Г) Автоматизация процессов

9. Какой из признаков характерен для клановой культуры?

- А) Конкуренция между отделами
- Б) Контроль через правила
- В) Вовлечённость и доверие
- Г) Централизованное принятие решений

10. Что НЕ относится к причинам изменения корпоративной культуры?

- А) Слияние компаний
- Б) Рост лояльности персонала
- В) Изменение стратегии
- Г) Цифровая трансформация

### **8.3 Практические задания по теме «Типология культур, характеристика Основных типов. Методы изменения культуры»**

*Задание 1. Диагностика типа корпоративной культуры*

Представьте, что вы — внешний консультант. Вам необходимо проанализировать организацию (реальную или условную) и определить её тип корпоративной культуры по модели Кэмерона и Куинна (клановая, адхократическая, рыночная, иерархическая).

Задание:

Составьте краткое описание компании (структура, стиль управления, внутренние ценности).

Выберите и обоснуйте предполагаемый тип культуры.

Проанализируйте плюсы и минусы данной культуры для эффективности работы.

Подготовьте вывод: какие изменения (если нужны) следует внести в корпоративную культуру.

Форма отчёта: письменный анализ (1–2 стр.) или презентация (до 5 слайдов).

*Задание 2.* Выберите две известные компании с различными типами корпоративной культуры

*Задание:*

1. Охарактеризуйте каждую компанию по модели типологии: ценности, структура, стиль лидерства, мотивация.
2. Сравните культуры по ключевым признакам (гибкость, инновации, контроль, вовлечённость и др.).
3. Сделайте вывод: как культура влияет на эффективность, инновационность и удержание персонала.
4. Напишите, какая культура ближе лично вам и почему.

*Задание 3.* Компания переходит от иерархической модели к более гибкой, командной (например, клановой). Задача — спланировать этот переход.

*Задание:*

1. Опишите текущую культуру и желаемую модель.
2. Составьте план действий по изменению культуры (шаги, сроки, ответственные).
3. Укажите методы, которые вы будете использовать: коммуникации, обучение, лидерские роли, ценности.
4. Добавьте меры по снижению сопротивления персонала.
5. Подумайте, как будет оцениваться эффективность изменений.

## **9 Рекомендуемые источники информации**

### **9.1 Основная учебная литература**

1 Нежельченко, Е. В. Корпоративная культура: учебное пособие / Е. В. Нежельченко, С. Н. Ясенюк. - Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2021. - 72 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=602413>. - Режим доступа: по подписке. - ISBN 978-5-4499-2015-7

2 Управление персоналом организации [Текст] : учебник для студентов вузов / ред. А. Я.Кибанов. - , 2-е изд.перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2002. - 636 с.

3 Хамулина, В.В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие / В.В.Хамулина;

Кемеровский государственный университет. – Кемерово, 2013. – 180с. // Режим доступа – <http://biblioclub.ru>

4 Шестакова, Е.В. Планирование кадров [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е.В.Шестакова. - Оренбург: ООО ИПК «Университет», 2013. – 168с. // Режим доступа – <http://biblioclub.ru>

## 9.2 Дополнительная учебная литература

1 Персикова, Т. Н. Корпоративная культура: учебник / Т. Н. Персикова. - Москва: Логос, 2011. - 288 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=233786>. - Режим доступа: по подписке. - ISBN 978-5-98704-467-4 2

Веснин, В. Р. Основы менеджмента [Текст]: учебник / В. Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. - 320с.

3 Кибанов А.Я. Управление персоналом [Текст]: учебник / Государственный университет управления, 2010. - 288с.

4 Лукаш, Ю.А. Эффективная кадровая политика как составляющая обеспечения безопасности и развития бизнеса [Электронный ресурс]: учеб. пособие / Ю.А.Лукаш. – М.: Флинта, 2012.– 201с. // Режим доступа – <http://biblioclub.ru>

5 Незоренко, Т.К. Совершенствование кадровой политики и ее планирование на предприятии [Электронный ресурс]: М.: Лаборатория Книги, 2010. – 86с. – // Режим доступа – <http://biblioclub.ru>

6 Рогожин М.Ю. Управление персоналом: 100 вопросов и ответов о самом насущном в современной кадровой работе [Электронный ресурс]: практическое пособие / М.Ю.Рогожин, 2014.- 176с. // Режим доступа – <http://biblioclub.ru>

7 Мартынов, Г. И. Корпоративная культура / Г. И. Мартынов. - Москва: Лаборатория книги, 2010. - 76 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=87250>. - Режим доступа: по подписке.

8 Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие / П.Э.Шлендер, В.В.Лукашевич, В.Д.Мостова и др.; под ред. П.Э. Шлендер. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 320 с. // Режим доступа – <http://biblioclub.ru>