Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Олейник Татьяна Львовна
Должность: Ректор
Дата подписания: 20.05.2024 16:00:53
Уникальный программный ключ:
db617f6be0984312d0f57edc131227da9529b2f7

Негосударственное частное образовательное учреждение высшего образования
«Московский институт экономики, политики и права»

Утверждаю
Ректор НЧОУ ВО «МИЭПП»
Т.Л. Олейник
«26» апреля 2024 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

ФТД.01 «Организационная культура»

Направление подготовки **38.03.02 Менеджмент**
Профиль подготовки: Управление организацией

Квалификация **– «бакалавр»**
Форма обучения очная / очно-заочная / заочная

Москва – 2024 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Требования к результатам обучения по дисциплине (модулю)

2 Объем, структура и содержание дисциплины (модуля)

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

4. Учебно-методическое и материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

5. Организация образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями

Рабочая программа дисциплины (модуля) «Организационная культура», включая оценочные материалы

1. Требования к результатам обучения по дисциплине (модулю)

1.1. Перечень компетенций, формируемых дисциплиной (модулем) в процессе освоения образовательной программы

Группа компетенций	Категория компетенций	Коды и содержание компетенций
Универсальные	Командная работа и лидерство	УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
Общепрофессиональные	-	-
Профессиональные	-	ПК-3 Способен руководить выполнением типовых задач тактического планирования производства

1.2. Компетенции и индикаторы их достижения, формируемых дисциплиной (модулем) в процессе освоения образовательной программы

Код компетенции	Код индикатора компетенции	Содержание индикатора компетенции
УК-.3	УК-3.3	Владеет техников установления межличностных и профессиональных контактов, развития профессиональных контактов, в т ом числе в интернациональных командах
УК-3	УК-3.4	Понимает основные принципы распределения и разграничения ролей в команде
ПК-3	ПК-3.3	Выявляет возможности повышения эффективности управления для реализации стратегии организации

1.3. Результаты обучения по дисциплине (модулю)

Цель изучения дисциплины (модуля) – формирование у студентов целостной системы предприятия, с учётом традиций, ценностей и норм поведения сотрудников.

В результате изучения дисциплины (модуля) обучающийся должен

знать:

- современную теорию и практику управления организационной культурой;
- принципы и методы формирования организационной культуры;
- факторы, влияющие на особенности организационной культуры;
- методы поддержания и изменения организационной культуры.

уметь:

- определять тип организационной культуры и распределять роль в команде;
- проводить оценку особенностей организационной культуры и понимать принципы распределения и разграничения ролей в команде;
- использовать различные методы поддержания организационной культуры и межличностных, профессиональных отношений;

владеть:

- диагностики организационной культуры и выявления возможностей повышения эффективности управления для реализации стратегии организации;
- использования современных методов и приемов формирования, изменения и поддержания организационной культуры.

2. Объем, структура и содержание дисциплины (модуля)

2.1. Объем дисциплины (модуля)

Виды учебной работы	*Формы обучения*		
	Очная	*Очно-заочная*	*Заочная*
Общая трудоемкость: зачетные единицы/часы	2/72		
Контактная работа:	36	14	8
Занятия лекционного типа	16	6	4
Занятия семинарского типа	20	8	4
Консультации	0	0	0

Промежуточная аттестация: зачет	0	0	4
Место дисциплины в образовательной программе: ФТД.01	**4 семестр**		
Самостоятельная работа (СР)	36	58	60

Примечания: зачет, зачет с оценкой по очной форме обучения проводится в рамках занятий семинарского типа. В учебном плане часы не выделены.

2.2. Темы (разделы) дисциплины (модуля) с указанием отведенного на них количества часов по формам образовательной деятельности

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Виды учебной работы (в часах)						
		Контактная работа						СР
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Л	Иные	ПЗ	С	ЛР	Иные	
1.	Введение	1			1			2
2.	Понятие, структура и содержание организационной культуры	1			2			2
3.	Системный подход к изучению культуры, основные компоненты организационной культуры	1			2			2
4.	Факторы, влияющие на особенности организационной культуры	2		2				2
5.	Понятие и виды субкультур	2		2				4
6.	Типология культур, характеристика основных типов	2			2			4
7.	Содержание и показатели анализа организационной культуры	2			2			4
8.	Принципы и методы формирования организационной культуры	2			2			4
9.	Взаимосвязь культуры и стратегии организации	1			1			4
10.	Изменение культуры организации	1		2				4
11.	Влияние организационной культуры на эффективность предприятия	1		2				4
	ИТОГО:	16		20				36

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Виды учебной работы (в часах)						
		Контактная работа						СР
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Л	Иные	ПЗ	С	ЛР	Иные	
1.	Введение	1						6

2.	Понятие, структура и содержание организационной культуры	1						6
3.	Системный подход к изучению культуры, основные компоненты организационной культуры				1			4
4.	Факторы, влияющие на особенности организационной культуры			1				6
5.	Понятие и виды субкультур			1				6
6.	Типология культур, характеристика основных типов	1			1			4
7.	Содержание и показатели анализа организационной культуры	1			1			4
8.	Принципы и методы формирования организационной культуры	1			1			4
9.	Взаимосвязь культуры и стратегии организации				1			6
10.	Изменение культуры организации			1				6
11.	Влияние организационной культуры на эффективность предприятия	1						6
	ИТОГО:	6		8				58

Заочная форма обучения

№ п/п	**Наименование тем (разделов)**	**Виды учебной работы (в часах)**						
		Контактная работа						**СР**
		Занятия лекционного типа		**Занятия семинарского типа**				
		Л	**Иные**	**ПЗ**	**С**	ЛР	**Иные**	
1.	Введение							5
2.	Понятие, структура и содержание организационной культуры	1						6
3.	Системный подход к изучению культуры, основные компоненты организационной культуры							5
4.	Факторы, влияющие на особенности организационной культуры	1						6
5.	Понятие и виды субкультур							5

6.	Типология культур, характеристика основных типов			1				6
7.	Содержание и показатели анализа организационной культуры	1						5
8.	Принципы и методы формирования организационной культуры	1						6
9.	Взаимосвязь культуры и стратегии организации				1			5
10.	Изменение культуры организации				1			6
11.	Влияние организационной культуры на эффективность предприятия				1			5
	ИТОГО:	4		4				60

Примечания:

Л – лекции, ПЗ – практические занятия, С – семинары, ЛР – лабораторные работы, СР – самостоятельная работа.

2.3. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) и видам работ

Содержание лекционного курса

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание лекционного курса
1.	Введение	Содержание дисциплины, ее задачи, взаимосвязь с другими курсами. Специфика изучения курса. Значение курса в современных российских условиях. Содержание понятия "организация" и «Культура». Значение культуры для обеспечения жизнедеятельности организации и повышения эффективности ее деятельности.
2.	Понятие, структура и содержание организационной культуры	Изменение роли культуры. Антропологический, социологический и философский подход к определению культуры. Сходства и различия организационной, корпоративной и предпринимательской культуры. Основные элементы организационной культуры. Горизонтальное и вертикальное измерение организационной культуры. Уровни организационной культуры. Структура организационной культуры.
3.	Системный подход к изучению культуры, основные компоненты организационной культуры	Характеристики организационной культуры. Подходы к организационной культуре Е. Молла. Функции организационной культуры.
4.	Факторы, влияющие на особенности организационной культуры	Внутренние и внешние факторы, влияющие на организационную культуру. Жизненный цикл корпоративной культуры. Культура бизнеса.
5.	Понятие и виды субкультур	Определении и различия субкультуры. Критерии субкультуры. Специфика поведения индивидов, относящихся к той или иной субкультуре. Основа организационной культуры. Особенности формирования субкультуры. Субкультурные различия. Модальная и нормативная субкультуры. Гендерные различия субкультур. Возрастные различия субкультур. Профессиональные субкультуры.
6.	Типология культур, характеристика основных типов	Типология организационных культур по национальным особенностям поведения (Хофштеде, Ф. Клухольма — Ф. Стродберга и Ф. Тромпенариуса). Типология организационных культур в зависимости от специфики деятельности. Типология

		организационных культур по признаку специфики гендерных отношений. Комплексные типологии организационных культур.
7.	Содержание и показатели анализа организационной культуры	Показатели организационной культуры. Инструменты оценки организационной культуры.
8.	Принципы и методы формирования организационной культуры	Позиции по проблеме формирования организационной культуры. Методы формирования организационной культуры. Факторы, влияющие на формирование организационной культуры. Этапы формирования организационной культуры
9.	Взаимосвязь культуры и стратегии организации	Модель конкурентных стратегий, разработанная М. Портером. Модель стратегии Х. Шварца и С. Дэвиса.
10.	Изменение культуры организации	Этапы изменения культуры организации. Обоснование необходимых изменений. Сортировка, отбор, разработка новшеств. Обсуждение, доработка, внедрение. Контроль, корректировка, оценка.
11.	Влияние организационной культуры на эффективность предприятия	Понятие эффективность. Модель эффективности Питерса-Уотермана. Модель Квина-Рорбаха. Модель Парсонса. Модель Сате.

Содержание занятий семинарского типа

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Тип	Содержание занятий семинарского типа
1.	Введение	ПЗ	Подготовка к практическому занятию. Решение кейсов
2.	Понятие, структура и содержание организационной культуры	ПЗ	Подготовка к практическому занятию. Решение кейсов
3.	Системный подход к изучению культуры, основные компоненты организационной культуры	ПЗ	Подготовка к практическому занятию. Решение кейсов
4.	Факторы, влияющие на особенности организационной культуры	С	Подготовка к семинарскому занятию. Рассмотрение факторов и особенностей организационной культуры компании
5.	Понятие и виды субкультур	С	Подготовка к семинарскому занятию. Особенности субкультур в подразделениях компании
6.	Типология культур, характеристика основных типов	С	Подготовка к семинарскому занятию. Различные типологии организационных культур российских и зарубежных ученых
7.	Содержание и показатели анализа организационной культуры	ПЗ	Подготовка к практическому занятию. Решение кейсов
8.	Принципы и методы формирования организационной культуры	С	Подготовка к семинарскому занятию. Характеристика процесса формирования организационной культуры на предприятии
9.	Взаимосвязь культуры и стратегии организации	С	Подготовка к семинарскому занятию. Виду стратегий и их взаимосвязь с организационными культурами различного типа
10.	Изменение культуры организации	С	Подготовка к семинарскому занятию. Организационные изменения и организационная культура
11.	Влияние организационной культуры на эффективность предприятия	С	Подготовка к семинарскому занятию. Рассмотрение проблем взаимосвязи эффективности деятельности компании и ее организационной культуры

Содержание самостоятельной работы

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание самостоятельной работы
1.	Введение	Значение культуры для обеспечения жизнедеятельности организации и повышения эффективности ее деятельности.
2.	Понятие, структура и содержание организационной культуры	Структура организационной культуры.
3.	Системный подход к изучению культуры, основные компоненты организационной культуры	Культура бизнеса.
4.	Факторы, влияющие на особенности организационной культуры	Особенности формирования субкультуры.
5.	Понятие и виды субкультур	Субкультуры работников, с отклоняющимся поведением

		(девиантов).
6.	Типология культур, характеристика основных типов	Комплексные типологии организационных культур.
7.	Содержание и показатели анализа организационной культуры	Гендерный аспект анализа организационной культуры Инструмент оценки конкурентных ценностей
8.	Принципы и методы формирования организационной культуры	Этапы формирования организационной культуры
9.	Взаимосвязь культуры и стратегии организации	Модель стратегии конкретного предприятия и его стратегия развития
10.	Изменение культуры организации	Внедрение организационных изменений в компанию
11.	Влияние организационной культуры на эффективность предприятия	Модель Парсонса. Модель Сате.

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

По дисциплине (модулю) предусмотрены следующие виды контроля качества освоения:

- текущий контроль успеваемости;
- промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине (модулю).

3.1. Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине (модулю)

№ п/п	Контролируемые темы (разделы)	Наименование оценочного средства
1.	Введение	Устный опрос, эссе, тест, кейсы
2.	Понятие, структура и содержание организационной культуры	Устный опрос, эссе, тест, кейсы
3.	Системный подход к изучению культуры, основные компоненты организационной культуры	Устный опрос, эссе, тест, кейсы
4.	Факторы, влияющие на особенности организационной культуры	Устный опрос, эссе, тест
5.	Понятие и виды субкультур	Устный опрос, эссе, тест
6.	Типология культур, характеристика основных типов	Устный опрос, эссе, тест
7.	Содержание и показатели анализа организационной культуры	Устный опрос, эссе, тест, кейсы
8.	Принципы и методы формирования организационной культуры	Устный опрос, эссе, тест
9.	Взаимосвязь культуры и стратегии организации	Устный опрос, эссе, тест
10.	Изменение культуры организации	Устный опрос, эссе, тест
11.	Влияние организационной культуры на эффективность предприятия	Устный опрос, эссе, тест

3.1.1 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля успеваемости

Устный опрос

№ п/п	Контролируемые темы (разделы)	Вопросы к опросу
1.	Введение	1.Цели и задачи дисциплины. 2.Сущность понятия «организационная культура». 3.Актуальность концепции организационной культуры. 4.Исторический аспект развития концепции организационной культуры 5.Модели развития организационной культуры, их характеристика (модель Э.Шейна, модель Ф.Харриса и Р.Морана и др.) 6.Основные функции организационной культуры.
2.	Понятие, структура и содержание организационной культуры	1.Сущность понятия «функция». 2.Основные функции современного менеджмента 3.Особенности реализация Управленческих функций в современной организации.

		4.Оценочно-нормативная функция организационной культуры, особенности её 5.Регламентирующая функция организационной культуры, её особенности. 6.Регулирующая функция организационной культуры, её реализация. 7.Познавательная функция организационной культуры, её своеобразие. 8.Сиысловая и коммуникационная функция организационной культуры. 9. Структура и содержание оргкультуры
3.	Системный подход к изучению культуры, основные компоненты организационной культуры	1Структура организационной культуры 2Элементы организационной культуры в различных типологиях организационной культуры 3Системный подход к изучению культуры компании
4	Факторы, влияющие на особенности организационной культуры	1Факторы формирования организационной культуры компании 2Особенности организационных культур различных компаний
5	Понятие и виды субкультур	1Понятие «субкультура», его сущность. 2 Понятие «группа», особенности групп в организации. 3 Причины вхождения в группы. 4 Основные методы управления группами в организации. 5..Позитивные и негативные факторы влияния субкультур на организационную культуру. 6.Методы управления субкультурами.
6	Типология культур, характеристика основных типов	1Основные типологии организационных культур зарубежных ученых 2Типологии организационных культур российских ученых
7	Содержание и показатели анализа организационной культуры	1Виды анализа и исследования организационной культуры компании 2Инструменты анализа организационной культуры 3Методы анализа организационной культуры 4Модели анализа торганизационных культур компании
	Принципы и методы формирования организационной культуры	1Алгоритм формирования организационной культуры компании 2Методы формирования организационной культуры. 3Факторы, влияющие на формирование организационной культуры. 4Этапы формирования организационной культуры
9	Взаимосвязь культуры и стратегии организации	1 Модель конкурентных стратегий, разработанная М. Портером. 2 Модель стратегии Х. Шварца и С. Дэвиса
10	Изменение культуры организации	1Назовите этапы изменения культуры организации. 2. Обоснуйте необходимость изменений. 3.Характеристика (Сортировка, отбор, разработка новшеств. Обсуждение, доработка, внедрение. Контроль, корректировка, оценка).
11	Влияние организационной культуры на эффективность предприятия	1 Дайте понятие эффективности. 2 Презентуйте модель эффективности Питерса-Уотермана. 4. Презентуйте модель Квина-Рорбаха. модель Парсонса, модель Сате.

Творческое задание в виде эссе

1 Национальные особенности организационной культуры.

2 Проблема формирования организационной культуры на совместных предприятиях.

3 Конфликты как следствие столкновения организационных культур.

4 Субкультуры в организации: причины формирования и проблемы согласования.

5 Организационная культура и имидж организации.

6 Фирменный стиль организации.

7 Формирование системы организационных ритуалов.
8 Особенности восприятия организационной культуры в современном российском и международном бизнесе.
9 Организационные ценности: проблема формирования и восприятия.
10 Этический кодекс организации и его роль в развитии организационной культуры
11 «Мифология» как элемент организационной культуры.
12 Обоснование программы совершенствования организационной культуры
13 Проявление культуры руководителя в моделях его трудового поведения
14 Коммуникативная компетентность руководителя как основа культуры
15 Проблема существования контркультур в организации.
16 Особенности формирования организационной культуры предприятий в современных российских условиях.
17 Этапы формирования культуры организации: проблемы и пути их решения
18 Основные принципы проектирования и управления культурой
19 Организационная культура как способ решения проблем внутренней интеграции организации.
20 Организационная культура внешней адаптации и выживания
21 Организационная культура как фактор развития организации.
22 Организационная культура и лояльность персонала.
23 Отражение организационной культуры в компенсационной политике
24 Роль службы персонала в формировании организационной культуры.
25 Организационная культура и методы разрешения внутриорганизационных конфликтов.
26 Диагностика организационной культуры и методы ее формирования.
27 Зарубежный опыт управления организационной культурой предприятия.
28 Управленческая культура как основа социального развития организации.
29 Взаимодействие организационной культуры и организации труда персонала.
30 Консалтинг в области организационной культуры.
31 Организационная культура как фактор эффективной деятельности предприятия.
32 Организационная культура и проблемы адаптации персонала.
33 Организационная культура и карьера персонала.
34 Особенности организационной культуры в зарубежных моделях управления.
35 Организационная культура в международном бизнесе.

Кейсы (ситуации и задачи с заданными условиями)

Тема (раздел) 1 Понятие, структура и содержание организационной культуры

Ситуация:. *Несовершенство организационной культуры (на примере издательско-полиграфического комплекса «КЕДР» за период 2011г.).*Издательско-полиграфический комплекс «КЕДР» – государственное, унитарное предприятие, находящееся в ведении Министерства РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. ИПК «КЕДР» был организован 1950 году, является юридическим лицом и действует на основании законодательства РФ и Устава. Организационная структура предприятия относится к линейно-функциональному типу. Общее руководство предприятием осуществляет генеральный директор. В настоящее время количество работающих составляет 214 человек. Основными видами деятельности являются:
- выпуск газетной продукции;
- выпуск изобразительной (листовой) и этикетной продукции;
- выпуск товаров народного потребления;
- оказание услуг по размещению рекламы и объявлений.

Предприятие является прибыльным. В своем распоряжении ИПК «КЕДР» имеет: административное здание, газетный корпус, спецподвал, производственные помещения, склады. Общая площадь, занимаемая предприятием, составляет 22437 кв. м. В ходе анализа организационной культуры, сформировавшейся на предприятии, было выявлено следующее.

1) В руководстве имеет место синдром превосходства. Он проявляется в том, что ИПК «КЕДР» продолжительное время занимает позиции лидера на конкретной территории в полиграфической отрасли. Руководству предприятия представляется, что они знают ответы на все вопросы и не желают изучать чужой опыт и достижения.
2) Руководитель часто игнорирует личные потребности работников.
3) Решения в большинстве случаев принимаются, исходя из личных интересов, нежели из интересов предприятия.
4) Сотрудникам не ставят интересные цели, нацеленные на раскрытие их индивидуальных способностей и, одновременно, повышение эффективности деятельности всего коллектива, следовательно, мотивация сотрудников на достижение высоких результатов оставляет желать лучшего.

Задание:

1) Обсудить сущность понятия «организационная культура» и выделить ее основные составляющие.
2) Проанализировать - какие аспекты определяют силу и слабость организационной культуры.
3) Перечислить возможные последствия сложившейся ситуации на предприятии. К чему может привести подобный стиль руководства в стратегическом плане? Что вы можете сказать об известном подходе предпринимателей в разработке стратегии фирмы в период благоприятствования и стабильности позиций на рынке: «Всегда есть, что улучшить»?
4) Пересмотреть базовые ценности организационной культуры ИПК «КЕДР».
5) Сформулировать мероприятия по усилению организационной культуры.

Инструкция по выполнению практической работы

Структура анализа ситуации: проблема, участники, причины проблемы, варианты решения, наличие возможности профилактики возникновения, обоснование выбранного метода.

Тема (раздел) 2 Системный подход к изучению культуры, основные компоненты организационной культуры

Кейс " Элементы корпоративной культуры"

Данный кейс посвящен созданию такой важной части элемента корпоратвиной культуры - Вводный курс для сотрудника.

Этот кейс вы можете использовать для ассессмента HR-специалистов или сотрудников Отдела обучения, а также при обучении по аналогичным темам.

При разборе обратите внимание на то, сможет ли участник вычленить ключевые ценности оргструктуры, как он попытается передать их, понимает ли он что вводный курс в компанию - это не просто слайды и тд

Упражнение. рекомендую как форму домашнего задания

Кейс «Догвилль»

ИНСТРУКЦИЯ УЧАСТНИКА

Введение

В данном кейсе вы сможете продемонстрировать навыки публичного выступления и умения эффективно сформировать элементы корпоративной культуры.

Ваша цель:

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

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

Необходимая информация

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

Письмо от директора по связям с общественностью:

Привет!

Отвечая на твой запрос относительно истории компании.

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

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

Сейчас численность сотрудников в компании -1431 человек.

Головной офис находится в городе Вознесенск, МО.

Кстати сейчас мы называемся ЗАО «Догвилль.

Генеральный директор – Иванов И.И.

Директор по производству – Петров В.В

Коммерческий директор – Сидоров И.И.

Директор по персоналу - Анохина В.В.

Финансовый директор – Петькин П.П.

У компании собственная логистика – автопарк 39 машин

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

Письмо от директора по производству:

День добрый!

Вы запрашивали информацию о наших продуктах:

Основными нашими брендами являются:

Торт «Шмурдик»

Печенье « Корявенькое»

Сушки «Алкогольные»

Пирожное « Бамбук»

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

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

Информацию по количеству заводов вы уже знаете.

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

Письмо от коммерческого директора:

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

Если говорить про объемы продаж – мы занимаем 4 место

Основная масса нашей продукции относится к премиум сегменту.

Цель компании к 2015 году достичь доли рынка 18 %.

Письмо от Директора Департамента обучения и развития:

Привет!

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

Основная часть ТОП менеджмента компании – Так называемые Яппи, или как говорят Молодые проффи, средний возраст среднего и высшего менеджмента – 32-36 лет. Все

достаточно современные. Отсюда и стремление обеспечить некую не формальность в общении, в компании принято общаться на ты и по имени, не зависимо от должности, хотя есть пережитки советского прошлого и некоторые коллеги пытаются выдерживать формализованные отношения и называют своих коллег по имени и отчеству, с этим мы работаем J

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

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

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

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

Кейс. Фильм «Офисное пространство» (Office Space) реж. Майк Джадж, США, 2000.

Из рецензии: Молодой парень Питер Гиббонс (Рон Ливингстон) работает в софтверной компании Initech. Вроде софтверная компания - это интересно и прогрессивно, однако Питер там занимается тем, что просматривает километры кода банковского софта в поисках переменных типа "дата", которые нужно отредактировать, чтобы исключить знаменитую "ошибку 2000 года". Работа, как вы понимаете, утомительная, нудная и неинтересная. А тут еще и вице-президент компании Билл Ламберг (Гэри Коул) со своими вечными подтяжками и чашкой кофе в руке постоянно достает Питера, требуя оформлять его отчеты в соответствии с идиотской памяткой, которую Ламберг родил собственноручно.

Впрочем, Питер - не единственный человек в Initech, которому не нравится работа в компании. Два друга Питера - программисты Майкл Болтон (Дэвид Херман) и Самир Найинанаджар (Эджей Наиду) - также не в восторге от Initech. Майкла Болтона все время достают намеками на сходство его имени-фамилии со знаменитым певцом Майклом Болтоном, а Самир грустит от того, что ни один американец не может правильно произнести его фамилию. Кроме того, на них навешали кучу работы за очень маленькую зарплату, козел Ламберг достает их так же, как и Питера, а уж в какое бешенство их приводит дуркующий офисный принтер-копир - это просто не передать!

Одновременно в офисе есть два человека, которые до инфаркта боятся увольнения. Это Том Смыковски (Ричард Райхли) и Милтон Уаддамс (Стивен Рут). Смыковски всю жизнь опасается увольнения и от постоянных треволнений ни черта не работает, а у Милтона давно съехала крыша, и его теперь занимают только две вещи: чтобы у него не отобрали его любимый степлер и чтобы его не заставили сдвинуть стол, за которым он сидит.

В какой-то момент Ламберг решил оптимизировать работу в офисе, для чего пригласил двух специалистов - Боба (Джон Си Макгинли) и Боба (Пол Уилсон). Они проводят собеседования с сотрудниками и решают, кого из них можно уволить без особого ущерба для деятельности фирмы. И в этот напряженный момент Питер, поддавшись на уговоры своей подруги, попадает на прием к гипнотизеру, который в момент сеанса получает инфаркт и умирает, не успев "разбудить" Питера после внушения пофигистического отношения к этой жизни. Теперь его новая философия — «забей на работу». Если он и показывается теперь в офисе, то только для того, чтобы играть в компьютерные игры, нарушать внутренний распорядок, а также говорить своему боссу, куда тому следует засунуть свои идиотские распоряжения. Но подобные действия, как ни странно, только поднимают его авторитет, зарплату и должность. Используя новые возможности, он разрабатывает схему присвоения чужих денег.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие проблемы можно идентифицировать в представительной организации?
2. Как бы вы охарактеризовали организационную культуру в офисе?
3. Какие типы организационных культур встречаются в фильме? Как их можно охарактеризовать?
4. Как можно охарактеризовать трудовые отношения в офисе? Приведете примеры из фильма?
5. Опишите пространство офиса – физическое (расположение столов, помещений), символический (смыслы и значения, ритуалы, мифы, фолклор).

Тема (раздел) 3 Факторы, влияющие на особенности организационной культуры

Задание . Познакомьтесь с предложенными ситуациями. Проанализируйте, каковы могут быть причины таких ситуаций. Предложите свои варианты действий руководителя. Постарайтесь отойти от стереотипов.

1.Неопытный сотрудник поехал на встречу к конфликтному клиенту. Тот остался недоволен результатами встречи, позвонил руководителю этого работника. Начальник уладил разногласие, затем пригласил своего подчиненного, сообщил ему о факте конфликта и его разрешении, а также рассказал об ошибке, которую, по его мнению, совершил сотрудник при построении отношений с этим клиентом. Проанализируйте ситуацию и предложите свой более удачный вариант действий руководителя

2 Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает срочное задание подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и Ваш начальник считаете свои задания неотложными. Как Вы поступите?

3 Когда менеджер Юрий пришел на работу, то обнаружил, что Александр ожидает его возле офиса: «Я просто не могу работать с Марией в одной команде, занимающейся новым проектом, - были его первые слова. - У нее еще мало опыта, и она не желает воспринимать мою точку зрения серьезно, потому что у меня нет высшего образования». Проанализируйте, каковы могут быть причины такой ситуации. Предложите свой вариант действий руководителя.

4. Вспомните конфликт, который Вы наблюдали на своем рабочем месте во время практики. Ответьте на вопросы.

Что было причиной конфликта?

Как он был разрешен?

Если бы Вы были менеджером, как бы Вы справились с ним по-другому?

Какие факторы определяют организационную культуру компании?

Задание. *Разработайте систему мер по профилактике конфликтных ситуаций и стресса в организации (на примере профильного предприятия)*

Тема (раздел) 6 Содержание и показатели анализа организационной культуры

Кейс . *Определите тип организационной культуры офисе в рамках комплексной оценки организационной культуры.*

Форма 1 **Индивидуализм – коллективизм**

Оцените по приведенной шкале показатели типа организационной культуры

№	Показатели	Шкала, %	
	Характер ведения бизнеса	Команда	0-30
Закрытый клуб	31-60		
Коллектив	61-100		
	Фактор успешной конкуренции и повышения производительности	Технократизм	0-50
Человеческий фактор	51-100		
	Социальное обеспечение	Развитая система социальных гарантий	0-50
Отсутствие	51-100		

социальных гарантий			
	Мотивация персонала	Материальное стимулирование	0-50
Нематериальное стимулирование	51-100		
	Обычный срок найма персонала	Нет гарантий срока	0-50
		Пожизненный	51-100
	Стиль руководства	Демократический, доверительный	0-50
Авторитарный	51-100		
	Делегирование полномочий	Присутствует	0-50
Отсутствует	51-100		
	Система контроля	Явная	0-50
Косвенная	51-100		
	Иерархия управления	Минимальная	0-50
Максимальная	51-100		
	Метод построения структуры управления	По продукту, региону, группе потребителей и т.п.	0-50
По функциям	51-100		
	Профессиональные требования	Узкая специализация	0-50
Универсальность	51-100		
	Отношения к миноритарным акционерам	Тщательное соблюдение прав	0-50
Второстепенное значение прав	51-100		
	Деловая этика в общении с контрагентами	Тщательное соблюдение принципов деловой этики	0-50
Второстепенное их значение	51-100		
	ИТОГО:		∑
	Среднее арифметическое оценок		У

Задание..

"Исследование организационной культуры в дочерних компаниях холдинга Х"

Описание кейса. Специалисты А и Б взялись за изучение организационной культуры в двух дочерних компаниях холдинга Х (компании "Стиль" и компании "Забава").
Компании недавно вступили в холдинг. Согласно планам руководства холдинга, в будущем компании должны тесно сотрудничать, выполняя совместные проекты. На сегодняшний день руководство испытывает серьезные сложности в управлении компаниями: даже незначительные совместные проекты компаний терпят неудачу, сотрудники совершенно не могут сработаться, в дирекцию поступают жалобы и должностные записки от сотрудников компаний с взаимными обвинениями в непрофессионализме. Некоторые наблюдения руководства за коммуникацией между специалистами компаний в период выполнения совместных проектов дали основания считать, что причина плохого сотрудничества кроется в разнице корпоративных культур, сформировавшихся в компаниях до вступления в холдинг.
Компания "Стиль" занимается издательской деятельностью, ее штат, в основном, составляют редакторы, корректоры и верстальщики. Компания "Забава" занимается организацией и проведением масштабных праздничных мероприятий. После вступления в холдинг на нее также были возложены функции внешнего PR и рекламы холдинга Х. Штат компании составляют режиссеры праздников и специалисты по рекламе и PR.
Задачи, которые поставлены руководством холдинга перед исследователями А и Б: на основании изучения организационных культур компаний "Стиль" и "Забава" сделать заключение о причинах плохого сотрудничества компаний и предложить управленческие действия по изменению сложившейся ситуации.
Исследователи А и Б должны провести работу самостоятельно и не обсуждать свои планы исследования друг с другом (так как это исследование является отборочным испытанием на занятие должности HR-директора холдинга). Оба должны предоставить результаты исследований и рекомендации по управлению компаниями руководству холдинга.
Исследователь А. Согласно личным представлениям исследователя А, организационная культура проявляется в том, насколько сотрудники дисциплинированы и следуют правилам организационного распорядка (наш взгляд на корпоративную культуру не совпадает с мнением исследователя А, но "хозяин - барин").
Операционализация: прописывание в работе того, что автор исследования считает организационной культурой в реальных измеримых показателях. Исследователь А предложил следующие измеримые признаки организационной культуры: количество опозданий на рабочее место, количество невыходов на работу, случаи нарушения служебной субординации, количество опозданий после обеденного перерыва, случаи нарушения служебного дресс-кода и т.д.
Таким образом, организационная культура каждой компании холдигна Х замерялась на основании разработанных критериев: методом наблюдения или опроса сотрудников подсчитывалась частота каждого случая в каждой компании на протяжении заданного

периода и делался вывод об уровне развития организационной культуры в каждой компании.
Полученные таким образом количественные данные можно было в дальнейшем сравнивать между собой, сопоставлять с аналогичными данными после проведения управленческих изменений и т.д.
Результаты исследования специалиста А показали, что компания "Забава" значительно уступает компании "Стиль" по уровню развития организационной культуры. Сотрудники компании "Забава", как значилось в его отчете, "совершенно безалаберно" относятся к правилам внутреннего распорядка, принятым в холдинге, они часто опаздывают на рабочие места, проводят много времени за чаепитием и перекурами. Хотя многие сотрудники "Забавы" часто остаются на работе после окончания рабочего дня, в целом, их дисциплина оставляет желать лучшего. В то же время, сотрудники компании "Стиль" очень строго относятся к соблюдению норм внутреннего распорядка: приходят и уходят с работы точно вовремя, тратят мало времени на посторонние занятия.
Причина плохого сотрудничества компаний, по мнению специалиста А, состояла в том, что сотрудники компании "Стиль", привыкшие к точности и порядку в ведении дел, не встречали подобной обязательности у сотрудников компании "Забава". Разница в распорядке рабочего дня, ведении служебной документации и отношении к срокам выполнения работ сотрудников двух компаний полностью исключала возможность плодотворного сотрудничества.
Рекомендации. Специалист предложил руководству холдинга Х проведение обучающих мероприятий и внедрение новой системы дисциплинарного контроля за поведением сотрудников компании "Забава" с целью повышения уровня корпоративной культуры компании до уровня культуры компании "Стиль". По мнению специалиста А, только унификация дисциплинарных требований к сотрудникам обеих компаний, а также четкое описание всех производственных процессов могло обеспечить сотрудничество компаний в будущем.
Исследователь Б. Согласно личным представлениям исследователя Б, организационная культура проявляется в том, насколько сотрудники чувствуют свою принадлежность к ценностям организации, связывают свои успехи с успехами организации, эмоционально и когнитивно включены в успех общего дела.
Операционализация понятия в этом случае предложила примерно следующие измеримые признаки организационной культуры: случаи проявление радости сотрудника в связи с новостью об успехе компании; поведение вне рамок служебных обязанностей, направленное на помощь другим сотрудникам и успеху всей компании; чувство оскорбления в случае критики компании, услышанное от третьих лиц; чувство гордости от работы в компании; проявление желания развивать свою карьеру в компании; проявление желания будущего устройства своих детей на работу в компанию и т.д.
Исследование специалиста Б было направлено на обнаружение этих явлений в поведении, мыслях и эмоциях сотрудников дочерних компаний холдинга Х (методами наблюдения, глубинного интервью, анкетного опроса и анализа самоотчетов).
Каждое найденное явление фиксировалось в листе наблюдений (или опросном листе), подсчитывалась частота проявления этих признаков у сотрудников двух компаний, на основании чего были сделаны выводы об уровне развития организационной культуры в обеих компаниях.
Полученные таким образом количественные данные сравнивались между собой, сопоставлялись с аналогичными данными после проведения информационных, мотивационных или обучающих мероприятий и т.д.
Результаты исследования специалиста Б показали, что уровень развития организационной культуры в компании "Забава" значительно выше, чем в компании

"Стиль". Сотрудники компании "Забава", занимавшиеся внешним PR холдинга, в большинстве своем принимали близко к сердцу неудачи холдинга и негативную информацию в его адрес, в то время как сотрудники компании "Стиль" не интересовались новостями холдинга и считали главным точное исполнение своих обязанностей и своевременную оплату труда, независимо от того, в какой компании осуществляется их работа.

Причина плохого сотрудничества компаний, по мнению специалиста Б, состояла в том, что сотрудники компании "Забава", лично заинтересованные в успехе холдинга и любых его проектов, готовы были буквально "ночевать" на рабочих местах и работать в выходные дни. Они нередко собирали экспертные группы для выработки наиболее эффективных способов выполнения совместных заданий с компанией "Стиль". Работа в группах часто затягивалась до позднего вечера, сотрудники "Забавы" предлагали много творческих путей решения задачи, выступали с личными инициативами. Когда они приглашали на такие группы сотрудников "Стиля", те отказывались принимать участие в каких-либо занятиях, не связанных напрямую с их должностными обязанностями. Вскоре сотрудники "Забавы" поняли, что "Стиль" способен вести деловую коммуникацию только посредством служебных записок и, защищенный формальными отписками, проявляет полное равнодушие по поводу возможного провала совместного проекта. Разница в личностной включенности сотрудников двух компаний в успех совместного проекта, по мнению специалиста Б, делала практически невозможным их дальнейшее сотрудничество.

Рекомендации. Специалист Б предложил руководству холдинга Х проведение информирующих мероприятий с сотрудниками компании "Стиль", тренингов по развитию организационной культуры в компании, а также частичную замену штата компании (увольнение тех сотрудников, которые в анкетном опросе и наблюдении не проявили никаких признаков идентификации своих целей с целями компании и работали в компании исключительно на основании формальных обязанностей).

Итог

Как видно из кейса, исследователи А и Б изучали одну и ту же проблему. Но, в зависимости от того, как каждый из них понимал организационную культуру (что показала процедура операционализации), у них получились совершенно разные исследования. Замеры специалиста А показали, что организационная культура в компании "Стиль" значительно более развита по сравнению с компанией "Забава". В свою очередь, исследование специалиста Б, напротив, показало большую развитость организационной культуры компании "Забава". Два разных понимания организационной культуры - две разных операционализации - два разных результата - совершенно разные советы по управлению компаниями.

Вопросы по кейсу

Рекомендации какого специалиста кажутся вам более эффективными?

Если бы у вас была возможность решать, какому специалисту вы доверили бы пост HR-директора холдинга?

Как, на ваш взгляд, следовало поступить руководству холдинга Х, когда специалисты А и Б предоставили свои отчеты?

Почему результаты исследований и рекомендации специалистов так сильно отличались?

Тест

Примерные тестовые задания

1) Антропологический подход к определению культуры заключается в

a) признании самоценности культуры каждого народа,

b) признании культуры как фактора организации и образования жизни ка-
кого-либо общества,

c) формулировке того, что культура представляется как содержание или как

способ бытия общества,
d) признании культуры, как данности, не зависящей от человека.
2) Отметьте факторы, влияющие на организационную культуру, связанные с персоналом.
a) квалификация, образование и общий уровень развития персонала,
b) характер и содержание работы,
c) уровень правового развития общества,
d) отношение к организационной культуре компании потребителей.
3) Социологический подход к определению культуры заключается в
a) признании самоценности культуры каждого народа,
b) признании культуры как фактора организации и образования жизни какого-либо общества,
c) формулировке того, что культура представляется как содержание или как способ бытия общества,
d) признании культуры, как данности, не зависящей от человека.
4) Философский подход к определению культуры заключается в
a) признании самоценности культуры каждого народа,
b) признании культуры как фактора организации и образования жизни какого-либо общества,
c) формулировке того, что культура представляется как содержание или как способ бытия общества,
d) признании культуры, как данности, не зависящей от человека.
5) Что не относится к характеристикам, на основе которых Ф. Харрис и Р. Моран предлагают рассматривать конкретную организационную культуру
a) коммуникационная система и язык общения,
b) внешний вид,
c) привычки и традиции,
d) контроль.
6) Отметьте элементы рамочной конструкции конкурирующих ценностей организационной культуры, которые присущи типологии К. Кэмерона и Р. Куинна.
a) клан,
b) феминизм,
c) иерархия,
d) бюрократия.
7) Что не относится к элементам организационной культуры?
a) ценности,
b) нормы,
c) символика,
d) образцы базовых предложений.
8) Какие уровни организационной культуры существуют?
a) поверхностный,
b) глубинный,
c) внешний,
d) внутренний.
9) Способствовать реализации стратегии организации посредством создания высокоэффективного мотивационного механизма, обеспечивающего высокую организационную эффективность и лояльность персонала организации – это:
a) определение организационной культуры;
b) цель организационной культуры;
c) функция организационной культуры;
d) механизм действия организационной культуры.
10) Отметьте возможные подходы к организационной культуре, которые

выделил Е. Молл.
a) внешний,
b) внутренний,
c) понятийный,
d) когнитивный.
11) Какой функции организационной культуры не существует?
a) ресурсосберегающей,
b) ценностеобразующей,
c) коммуникационной,
d) инновационной.
12) К какой функции организационной культуры можно отнести «развитие системы социальной стабильности в организации, достижение общего согласия на основе объединяющего действия важнейших элементов культуры, роста сплоченности коллектива»?
a) мотивирующей,
b) коммуникационной,
c) стабилизационной,
d) познавательной.
13) Что не относится к внутренним факторам, влияющим на организационную культуру?
a) характер и содержание работы компании,
b) внутренний и внешний дизайн компании,
c) уровень научно-технического развития отрасли,
d) политика компании в области инноваций.
14) Что можно отнести к факторам управления, оказывающим влияние на организационную культуру?
a) деловую среду в целом и в отдельной отрасли,
b) этические и моральные нормы и ценности, превалирующие в обществе,
c) общие экономические условия,
d) средства и методы, используемые для достижения цели.
15) Когда происходит зарождение организационной культуры?
a) при объединении людей в группы,
b) на этапе создания организации,
c) при внедрении формальных правил и процедур,
d) при внедрении санкций.
16) Отметьте факторы определяющие силу организационной культуры?
a) разделяемость,
b) общность,
c) индивидуализм,
d) интенсивность.
17) Определяет степень, в которой члены организации признают основные ценности компании – это …
a) разделяемость,
b) общность,
c) индивидуализм,
d) интенсивность.
18) Убеждения и ценности, верования и взгляды, специфические элементы языка, которые являются общими для группы и регулируют взаимодействие людей в группе, можно назвать….
a) организационной культурой,
b) корпоративной культурой,
c) предпринимательской культурой,
d) субкультурой.

19) При наличии каких условий можно говорить о существовании в организации субкультуры?
a) когда имеется большое количество отделов в организации,
b) когда определенные критерии позволяют отделить какую-нибудь группу от других,
c) когда существует сплоченность коллектива,
d) когда руководитель разделяет ценности персонала.
20) ….это культура, господствующая в данный период развития, характеризующая уровень развития и присущая наибольшему числу людей.
a) нормативная субкультура,
b) предпринимательская культура,
c) доминирующая культура,
d) модальная субкультура.
21) Какое название носят различия обусловленные существованием мужской и женской субкультур?
a) гендерные,
b) психофизиологические,
c) функциональные,
d) ментальные.
22) Дискриминация, осуществляемая по отношению к представителям другой возрастной группы носит название…
a) профессиональная субкультура,
b) эйджеризм,
c) девантность.
23) Что является важнейшим признаком субкультуры группы девиантов?
a) отсутствие долгосрочных целей,
b) не доброжелательные отношения в коллективе,
c) слабая мотивация к соблюдению общепринятых и общезначимых норм поведения,
d) потребность в самовыражении.
24) Какой фактор модели ценностей, не входят в типологию Г. Хофштеде?
a) индивидуализм-коллективизм,
b) дистанция власти,
c) маскулинизация - феминизация,
d) преемственность в управлении.
25) Отметьте правильное утверждение.
a) Ф. Клухольм и Ф. Стродберг определили шесть базисных признаков национального своеобразия организационных культур;
b) Ф. Клухольм и Ф. Стродберг не учитывали влияние отношение к окружающей среде;
c) Ф. Клухольм и Ф. Стродберг определили сущность организационной культуры.
26) Отметьте те параметры, по которым Ф. Тромпенаарс сравнивает виды организационных культур.
a) равенство - иерархия,
b) ориентация на личность - ориентация на задачу (цель),
c) ориентация ан внутреннюю среду - ориентация на внешнюю среду,
d) ориентация на подчинённого - ориентация на руководителя.
27) Отметьте те типы организационной культуры, которые выделили Т. Дил и А. Кеннеди.
a) культу «продвижения продукции»,
b) культуру «усердной работы»,
c) культуру «процесса»,

d) культуру «крутых организаций».
28) Укажите авторов, которые предложили типологию организационных культур по признаку специфики гендерных отношений.
a) С. Медок и Д. Паркин,
b) Т. Дил и А. Кеннеди,
c) Ф. Клухольм и Ф. Стродберг,
d) К. Кэмерон — Р. Куинн.
29) Верно ли утверждение: «Содержательные показатели относятся к аспектам организационной культуры, которые должны играть роль намеков в сценариях, помогая индивидам распознать культурные ценности своей организации».
a) верно;
b) не верно.
30)Какого метода поддержания организационной культуры не существует
А) заявления, декларации, призывы руководства
Б) моделирование ролей
В) проведение ярмарки вакансий
Г) критерии принятия на работу, продвижения, увольнения
31) Хороший коллектив - это:
А) дисциплинированный
Б) хорошо структурированный и профессиональный
В) профессиональный, с атмосферой взаимопомощи и поддержки
Г) дружный, веселый
32) Успеха добиваются люди:
А) хорошо понимающие установки руководства
Б) четко выполняющие свои обязанности и соответствующие корпоративным установкам
В) мотивированные и развивающиеся
Г) коммуникабельные, имеющие хорошие отношения со всеми
33) Сотрудник выполняет свою работу не очень хорошо при наличии у него достаточных навыков, потому что:
А) недостаточно контроля
Б) недостаточно четко составлены должностные инструкции
В) он недостаточно мотивирован и ориентирован на результат
Г) ему не предоставили достаточных ресурсов или он чем-то недоволен
34) Хороший руководитель:
А) решительный, авторитарный, пользуется большим влиянием
Б) четко ставящий задачи в рамках целей более высокого уровня
В) умеющий мотивировать и развивать людей и бизнес
Г) создающий позитивную атмосферу в коллективе
35) Решения принимаются теми, кто:
А) имеет большую, чем у других, власть
Б) уполномочен по должности
В) более компетентен в вопросе
Г) стремится принять на себя ответственность
36) Ресурсы распределяются, исходя из:
А) единоличного решения руководителя
Б) существующих правил и процедур
В) интересов дела
Г) удобства исполнителей работы

3.1.2. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в ходе текущего контроля успеваемости

Устный ответ

Оценка знаний предполагает дифференцированный подход к обучающемуся, учет его индивидуальных способностей, степень усвоения и систематизации основных понятий и категорий по дисциплине. Кроме того, оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение использовать в ответе практический материал. Оценивается культура речи, владение навыками ораторского искусства.

Критерии оценивания: последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала, использование профессиональных терминов, культура речи, навыки ораторского искусства. Изложение материала без фактических ошибок.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда материал излагается исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно, при этом раскрываются не только основные понятия, но и анализируются точки зрения различных авторов. Обучающийся не затрудняется с ответом, соблюдает культуру речи.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, знает практическую базу, но при ответе на вопрос допускает несущественные погрешности.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающийся освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении материала, затрудняется с ответами, показывает отсутствие должной связи между анализом, аргументацией и выводами.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающийся не отвечает на поставленные вопросы.

Творческое задание

Эссе – это небольшая по объему письменная работа, сочетающая свободные, субъективные рассуждения по определенной теме с элементами научного анализа. Текст должен быть легко читаем, но необходимо избегать нарочито разговорного стиля, сленга, шаблонных фраз. Объем эссе составляет примерно 2 – 2,5 стр. 12 шрифтом с одинарным интервалом (без учета титульного листа).

Критерии оценивания – оценка учитывает соблюдение жанровой специфики эссе, наличие логической структуры построения текста, наличие авторской позиции, ее научность и связь с современным пониманием вопроса, адекватность аргументов, стиль изложения, оформление работы. Следует помнить, что прямое заимствование (без оформления цитат) текста из Интернета или электронной библиотеки недопустимо.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; адекватность аргументов при обосновании личной позиции, стиль изложения.

Оценка *«хорошо»* ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); но не прослеживается наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; не достаточно аргументов при обосновании личной позиции.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение), но не прослеживаются четкие выводы, нарушается стиль изложения.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если не выполнены никакие требования.

Кейсы (ситуации и задачи с заданными условиями)

Обучающийся должен уметь выделить основные положения из текста задачи, которые требуют анализа и служат условиями решения. Исходя из поставленного вопроса

в задаче, попытаться максимально точно определить проблему и соответственно решить ее.

Задачи могут решаться устно и/или письменно. При решении задач также важно правильно сформулировать и записать вопросы, начиная с более общих и, кончая частными.

Критерии оценивания – оценка учитывает методы и средства, использованные при решении ситуационной, проблемной задачи.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда обучающийся выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающийся в целом выполнил все требования, но не совсем четко определяется опора на теоретические положения, изложенные в научной литературе по данному вопросу.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающийся не выполнил все требования.

Тестирование

Является одним из средств контроля знаний обучающихся по дисциплине (модулю).

Критерии оценивания – правильный ответ на вопрос

Оценка *«отлично»* ставится в случае, если правильно выполнено 90-100% заданий.

Оценка *«хорошо»* ставится, если правильно выполнено 70-89% заданий.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится в случае, если правильно выполнено 50-69% заданий.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если правильно выполнено менее 50% заданий.

3.2. Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации

3.2.1. Критерии оценки результатов обучения по дисциплине (модулю)

Шкала оценивания	Результаты обучения	Показатели оценивания результатов обучения
ОТЛИЧНО	Знает:	- обучающийся глубоко и всесторонне усвоил материал, уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - на основе системных научных знаний делает квалифицированные выводы и обобщения, свободно оперирует категориями и понятиями.
	Умеет:	- обучающийся умеет самостоятельно и правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, используя научные понятия, ссылаясь на нормативную базу.
	Владеет:	- обучающийся владеет рациональными методами (с использованием рациональных методик) решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал навыки - выделения главного, - связкой теоретических положений с требованиями руководящих документов, - изложения мыслей в логической последовательности, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
ХОРОШО	Знает:	- обучающийся твердо усвоил материал, достаточно грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений, оперирует категориями и понятиями, но не всегда правильно их верифицирует.
	Умеет:	- обучающийся умеет самостоятельно и в основном правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично,

		последовательно и аргументировано излагать свое решение, не в полной мере используя научные понятия и ссылки на нормативную базу.
	Владеет:	- обучающийся в целом владеет рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении смог продемонстрировать достаточность, но не глубинность навыков, - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности, - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
УДОВЛЕТВО-РИТЕЛЬНО	Знает:	- обучающийся ориентируется в материале, однако затрудняется в его изложении; - показывает недостаточность знаний основной и дополнительной литературы; - слабо аргументирует научные положения; - практически не способен сформулировать выводы и обобщения; - частично владеет системой понятий.
	Умеет:	- обучающийся в основном умеет решить учебно-профессиональную задачу или задание, но допускает ошибки, слабо аргументирует свое решение, недостаточно использует научные понятия и руководящие документы.
	Владеет:	- обучающийся владеет некоторыми рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал недостаточность навыков - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности, - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
НЕУДОВЛЕТВО-РИТЕЛЬНО	Знает:	- обучающийся не усвоил значительной части материала; - не может аргументировать научные положения; - не формулирует квалифицированных выводов и обобщений; - не владеет системой понятий.
	Умеет:	обучающийся не показал умение решать учебно-профессиональную задачу или задание.
	Владеет:	не выполнены требования, предъявляемые к навыкам, оцениваемым «удовлетворительно».

3.2.2. Контрольные задания и/или иные материалы для проведения промежуточной аттестации

Список вопросов для устных ответов

1 Понятие культура, подходы к анализу «культуры».
2 Понятие организационной культуры и её элементы.
3 Сравнительный анализ понятий: организационная, корпоративная и предпринимательская культуры.
4 Горизонтальное и вертикальное измерение организационной культуры.
5 Уровни организационной культуры.
6 Структура организационной культуры.
7 Характеристики рассмотрения организационной культуры.
8 Подходы к организационной культуре по Е. Молу.
9 Функции организационной культуры.
10.Факторы, влияющие на организационную культуру.
11.Жизненный цикл организационной культуры.
12.Понятие субкультура, критерии возникновения и особенности формирования.
13.Модальная и нормативная субкультуры.

14.Гендерные различия субкультуры.
15.Возрастные различия субкультуры.
16.Профессиональные субкультуры.
17.Субкультуры работников, с отклоняющимся поведением.
18.Типологии культур «Среда — Организация» (национальное в организационной культуре).
19.Типологии культур «Индивид — Организация» (индивидуальное в организационной культуре).
20.Взаимосвязь стратегии и культуры организации.
21.Показатели анализа организационной культуры
22.Инструменты оценки организационной культуры.
23.Инструмент оценки конкурентных ценностей
24.Методы поддержания и укрепления организационной культуры.
25.Факторы, влияющие на формирование организационной культуры.
26.Этапы формирования организационной культуры.
27.Базовые конкурентные стратегии.
28.Соотношение типов культуры К. Камерона и Р. Куинна с базовыми конкурентными стратегиями, разработанными М. Портером.
29.Основные подходы к разрешению проблемы несовместимости стратеги и культуры в организации.
30.Этапы изменения культуры организации.
31.Соотношение понятий «эффективность» и «эффект».
32.Модель эффективности Сате.
33.Модель эффективности Парсонса.
34.Модель эффективности Квина—Рорбаха
35.Модель эффективности Питерса—Уотермана.
36.Характеристика основных типов определений культуры и их различия.
37.Сравнительный анализ организационной, корпоративной и предпринимательской культур.
38.Основные подходы и методы изучения организационной культуры.
39.Уровни организационной культуры.
40.Основные признаки организационной культуры.
41.Пути формирования организационных ценностей.
42.Составные элементы ценностной модели организационной культуры.
43.Характеристика символов «высокого» и «низкого» профиля.
44.Параметры японского и западноевропейского менталитетов С. Иошимури.
45.Основные ценностные установки согласно У. Нойману.
46.Основные показатели национальной культуры по Г. Хофстеду.
47.Типы организационных культур по Т. Дилу, А. Кеннеди.
48.Векторы ценностных ориентации организационной культуры согласно типологии Р. Блейка, Д. Мутона.
49.Основа типологии организационной культуры С. Ханди.
50.Основные типы организационных культур по К. Камерону, Р. Куинну.
51.Основные характеристики рыночной культуры.
52.Модель конкурентных стратегий.
53.Основные конкурентные стратегии.
54.Взаимосвязь конкурентных стратегий М. Портера и типов культур по К. Камерону, Р. Куинну.
55.Решение проблемы несовместимости стратегии и культуры в организации.
56.Основные модели формирования организационной культуры.
57.Основные методы поддержания и укрепления организационной культуры.
58.Этапы изменения культуры организации по Камерону, Куинну.

59.Этапы изменения культуры организации, обоснованные В. Козловым.
60.Эффективность организационной культуры.

Тексты проблемно-аналитических и (или) практических учебно-профессиональных задач

Ситуация 1

Кафедра "Информационные системы управления в экономике" осиротела. Это случилось 8 апреля. Заведующий, да не просто заведующий, а основатель кафедры проф. Петров Николай
Семенович, неожиданно, а смерть всегда, даже, несмотря на почтенный возраст, неожиданна,
скончался от сердечного приступа на ступенях лестницы, ведущей к большой лекционной аудитории. Основатель не только кафедры, но и целого направления в экономической науке
оставил много учеников, но все они уже оперились и работали на солидных должностях в университетах, министерствах, а кое-кто и в Академии наук. На кафедре заменить его было
некем. Доценты с перспективами, а тем более доценты без перспектив не могли рассматриваться в качестве наследников мэтра. Руководство университета вынуждено было обратить взоры на сторону, и через месяц, в середине мая коллективу кафедры был представлен новый заведующий Павел Викторович Сидоров. Если Николай Семенович всю жизнь провел в стенах университета, начав с должности лаборанта, затем был МНС, ассистентом, доцентом, профессором, то новый назначенец прошел совсем другую школу жизни, называемую армией. Павел Викторович, как ему теперь казалось, служил всегда. Даже в последние годы, после защиты докторской по системам управления в специальных войсках и окончательного перехода на преподавательскую работу в военное училище, он чувствовал себя частью большого, организованного, хорошо управляемого механизма. Согласие на переход в университет он дал легко, какие проблемы? Принципы управления информационными системами едины, да и вообще, тут военные дадут штатским сто очков форы, а человек, командовавший полком, неужели не справится с дюжиной сотрудников и преподавателей кафедры?

В свой первый рабочий день, а это был вторник, Павел Викторович ровно в 8:55 стоял перед дверями кафедры, перед закрытыми дверями! Когда в 10:08, как отметил с армейской точностью Павел Викторович, появилась секретарь кафедры Нинель Константиновна и открыла вход, новый руководитель был уже вне себя. Но промолчал, просто собирая информацию и наблюдая, до каких пределов распространилась ржавчина беспорядка и безответственности. Периодически выглядывая из своего кабинетика, Сидоров с возрастающим удивлением и раздражением наблюдал неспешную жизнь кафедры: разговоры о маленькой зарплате, погоде, о личном, детях, внуках, неспешные церемонии пития чая и кофе. Попросив в начале дня списочный состав кафедры, включая аспирантов, Павел Викторович что-то помечал в списке, давая себе под нос какие-то комментарии.

На следующий день Сидоров попросил Нинель Константиновну объявить всем о внеочередном заседании кафедры в пятницу в 16:00, отметив, что к этому времени он посмотрит всю документацию и сможет составить полное представление о деятельности кафедры. Слух распространился быстро. Неслыханно, в мае, в сезон активной дачной работы, а дачи были страстью большинства сотрудников, назначить заседание в пятницу, да еще в 16:00 !!! В это время обычно все уже были на участках, успев прорваться за город до наплыва большинства дачников. Но делать нечего, в отвратительном настроении, не зная чего еще ожидать от новой метлы, сотрудники, негромко переговариваясь, расселись в специально заказанной аудитории. Павел Викторович, медленно оглядев зал, начал.- Коллеги! Почти неделю я наблюдал за работой кафедры, если это можно назвать работой. Перечень нарушений трудовой дисциплины и распорядка за это время составит целый

том! Постоянные, я бы сказал хронические опоздания учебно-вспомогательного персонала, - он выразительно посмотрел на Нинель Константиновну, - это одна сторона дела. Где находятся преподаватели, которым записывается каждый рабочий день, включая субботу, по шесть отработанных часов, никто не знает! Более того, я четыре раза проверял приход преподавателей в аудиторию по расписанию лекций, и каждый раз опоздание составляло не меньше пяти минут! Как мы можем требовать дисциплины от студентов при таком положении дел? Можно сказать за неделю я не видел ни одного аспиранта, которых на кафедре, оказывается, восемь! Где они? Их и сейчас нет. Куда смотрят руководители?
Дальше, документация. Индивидуальные учебные планы заполнены не полностью, вторая половина дня – сплошная отсебятина! Как вам это нравится: до сих пор пишут "воспитательная работа в общежитии", у нас теперь нет ни одного студента в общежитии. А это: переработка конспекта лекций. Какие конспекты? XXI век на дворе, где современные технологии в обучении? Нет плана повышения квалификации. И вообще, можно сказать, что ничего нет, ноль !!!
Подвожу итог. Этому безобразию и безответственности, царящим здесь, я положу конец. С понедельника, да с понедельника, никаких опозданий, преподаватели должны во внелекционное время быть здесь. Уход с кафедры должен быть мотивированным, работа в библиотеке, оформление командировки в административном корпусе и, чтобы я мог проверить, все фиксировать в специальном журнале. Когда? Насколько? Куда? аспиранты должны быть в пределах досягаемости, руководители будут отвечать головой.
Документацию всю прошерстить и привести в порядок. Срок – две недели. Вопросы, хотя какие вопросы, все и так ясно! – закончил Павел Викторович свое выступление.
Повисла пауза, которая, впрочем, надолго не затянулась. - А если вопросы есть? - с вызовом в голосе сказал Небытько, молодой кандидат наук, недавно получивший корочки доцента. Раньше Небытько многое разрешалось, во-первых, он был любимым учеником Самого, а во-вторых, любимцем кафедральных женщин. Длинноволосый, с романтической внешностью, он прекрасно пел под гитару и был звездой кафедральных вечеринок.
- Слушаю, только кратко,- разрешил Сидоров.
-Павел Викторович, работы с аспирантами – интимный процесс, как можно его проводить на кафедре, где постоянно шум, гам, ходят студенты, толкутся преподаватели… Я себе этого не представляю. Да и вообще диссертация созревает в голове, а не на кафедре.
- Сколько у Вас аспирантов?- спросил Сидоров .
Небытько замялся, - Ни одного. Но я прекрасно знаю процесс -
-Вот когда получите аспирантов, тогда и выслушаем ваше мнение, - таков был ответ руководителя.
Сидоров уже поднялся, чтобы покинуть аудиторию, как раздался голос Регины Эдуардовны,
опытного преподавателя и научного работника, пользовавшейся уважением как среди студентов, таки среди коллег. Поговаривали, что в свое время у нее был роман с Шефом, но кроме слухов, никто ничего предъявить не мог.
- Уважаемый Павел Викторович, как Вы представляете одновременное явление всех сотрудников на кафедру, всем столов не хватит, мы сейчас делим столы, половина одному – вторая половина другому. То же со стульями, если все, включая аспирантов, заявятся – многим придется стоять, а я, например, уже не в том возрасте.
-Помещения, столы и стулья – это технические вопросы, есть секретарь кафедры – она и должна заказывать аудитории в случае необходимости. С подобными вопросами прошу к ней.- С этими словами Сидоров покинул аудиторию.
Вечером телефоны сотрудников раскалились – шло бурное обсуждение новшеств.
Вопросы:
1 Опишите стиль управления на кафедре при старом и новом заведующих.

2 Насколько адекватен привычный для Сидорова стиль управления коллективу кафедры?
3.Охарактеризуйте тип организационной культуры при старом руководителе. Выявите эффективность подобной организационной культуры. Приведите примеры.
4 Опишите возможное развитие событий. Определите возможные пути развития организационной культ

Ситуация 2. «Модель организаций по переменным организационной культуры»

Цель работы: составить модель организаций за счет семи переменных организационной культуры, используя таблицу 1.

Таблица 1 - Модель организаций

Переменные организационной культуры	Качественные характеристики	
Японские компании	Типичные американские компании	Российские компании
Наем персонала	Пожизненный	
Продвижение		Быстрое
Карьера		Узкая специализация
Механизм контроля	Неформальный	
Принятие решений		
Ответственность		Индивидуальная
Интерес к человеку	Широкий	

Ситуация 3. «Оценка организационной культуры организации»

Цель работы: оценить организацию на настоящий момент времени по 100 –балльной оценке, ранжируя при этом характеристики по следующим направлениям:

- важнейшие характеристики;
- общий стиль лидерства в организации;
- управление наемными работниками;
- связующая сущность организации;
- стратегические цели;
- критерии успеха.

Каждый из шести вопросов, включенных в инструмент опроса, предполагает четыре варианта ответа (А, В, С, Д). Результаты оценки внести в таблицу 2

Таблица 2 – Оценка действующей организационной культуры организации

Характеристики	На настоящий момент времени	Предпочтительное состояние
Важнейшие характеристики		
А	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего.	
В	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск.	
С	Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения	

	задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели.	
Д	Организация четко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами.	
Всего баллов		
Общий стиль руководства		
А	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить.	
В	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску.	
С	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты.	
Д	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности.	
Всего баллов		
Управление наемными работниками		
А	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением коллективной работы, единодушия и участия в принятии решений.	
В	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности.	
С	Стиль менеджмента организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением и конкурентоспособности и поощрением достижений.	
Д	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.	
Всего баллов		
Связующая сущность		

организации		
А	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне.	
В	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах.	
С	Организацию связывает воедино акцент на достижение цели и выполнения задачи. Общепринятые темы – агрессивность и победа.	
Д	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации	
Всего баллов		
Стратегические цели		
А	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие.	
В	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей.	
С	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке.	
Д	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность. Контроль и плавность всех операций.	
Всего баллов		
Критерии успеха		
А	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, коллективной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях.	
В	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор.	
С	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха – конкурентное лидерство на рынке.	

Д	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты.	
Всего баллов		

Ситуация 4. «Формулировка миссии организации»

Изменение организационной культуры затрагивает отношения, сформировавшиеся за длительный период. Этот процесс является сложным и часто болезненным для организации. Изменения организационной культуры требуют формировать новые критерии для найма работников, изменений в системе поощрений создать новые критерии продвижения по служебной лестнице и даже пересмотреть основные ценности. Все это оказывает влияние на миссию организации. При изменении в организационной культуре возникают сложности, связанные с сопротивлением этим изменениям.

Существуют семь «ключей» для изменения организационной культуры.

1. Понимай свою культуру: невозможно изменить курс, не зная, где находишься.

2. Поддерживай тех работников, которые имеют идеи относительно новой культуры.

3. Ищи лучшую субкультуру в организации и распространяй ее.

4. Не атакуй культуру в «лоб». Помогай работникам найти их собственные пути выполнения задач, и лучшая культура придет.

5. Не рассчитывай в работе на «чудо». Лучший принцип изменений - действие.

6. При изменениях рассчитывай на перспективу в 5-10 лет.

7. Живи культурой, которую желаешь создать в организации. Действия всегда лучше слов.

Цель работы: сформулировать миссию хорошо знакомой Вам организации, используя при этом вышеназванные «ключи».

Примеры формулировок миссий фирм рассмотрены в таблице3.

Таблица 3 – Примеры формулировок миссий фирм

Сфера бизнеса	Формулировки миссий
1.Банки	1. «Мы экономим ваше время и деньги» 2. «Максимум внимания и заботы» 3. «Наш банк должен стать надежным международным банком, 4. предлагающим высококачественные услуги организациям и частным лицам в России и в Европе»
2.Промышленные предприятия	1. «Мы работаем на рынке измерительного оборудования» 2. «От копировальной техники к офису будущего» 3. «Два века традиций – гарантия качества»
3.Торговые фирмы	1. «Рынок – это ответственность всех и каждого» 2. «Все продают товары, мы продаем магазин» 3. «На шаг впереди спроса»
4.Рекламное агенство	1. «Мы работаем в информационном бизнесе»
5.Салон красоты	1. «Мы делаем женщин красивыми»

3.2.3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков в ходе промежуточной аттестации

Процедура оценивания знаний (тест)

Предлагаемое количество заданий	20
Последовательность выборки	Определена по разделам
Критерии оценки	- правильный ответ на вопрос
«5» если	правильно выполнено 90-100% тестовых заданий
«4» если	правильно выполнено 70-89% тестовых заданий

«3» если	правильно выполнено 50-69% тестовых заданий

Процедура оценивания знаний (устный ответ)

Предел длительности	10 минут
Предлагаемое количество заданий	2 вопроса
Последовательность выборки вопросов из каждого раздела	Случайная
Критерии оценки	- требуемый объем и структура - изложение материала без фактических ошибок - логика изложения - использование соответствующей терминологии - стиль речи и культура речи - подбор примеров их научной литературы и практики
«5» если	требования к ответу выполнены в полном объеме
«4» если	в целом выполнены требования к ответу, однако есть небольшие неточности в изложении некоторых вопросов
«3» если	требования выполнены частично – не выдержан объем, есть фактические ошибки, нарушена логика изложения, недостаточно используется соответствующая терминологии

Процедура оценивания умений и навыков (решение проблемно-аналитических и практических учебно-профессиональных задач)

Предлагаемое количество заданий	1
Последовательность выборки	Случайная
Критерии оценки:	- выделение и понимание проблемы - умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения - полнота использования источников - наличие авторской позиции - соответствие ответа поставленному вопросу - использование социального опыта, материалов СМИ, статистических данных - логичность изложения - умение сделать квалифицированные выводы и обобщения с точки зрения решения профессиональных задач - умение привести пример - опора на теоретические положения - владение соответствующей терминологией
«5» если	требования к ответу выполнены в полном объеме
«4» если	в целом выполнены требования к ответу, однако есть небольшие неточности в изложении некоторых вопросов. Затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений
«3» если	требования выполнены частично – пытается обосновать свою точку зрения, однако слабо аргументирует научные положения, практически не способен самостоятельно сформулировать выводы и обобщения, не видит связь с профессиональной деятельностью

4. Учебно-методическое и материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

4.1. Электронные учебные издания

1. Организационная культура : учебник и практикум для вузов / В. Г. Смирнова [и др.] ; под редакцией В. Г. Смирновой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 306 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01440-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/511220
2. Колосов, В. А. Организационная культура : учебное пособие для вузов / В. А. Колосов. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 343 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14302-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/520016

4.2. Электронные образовательные ресурсы

1. Образовательная платформа ЮРАЙТ – электронная библиотека по всем отраслям знаний https://urait.ru/- Режим доступа: для авториз. пользователей.
2. e-Library.ru: Научная электронная библиотека [Электронный ресурс]. – URL: http://elibrary.ru/.- Режим доступа: свободный.
3. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» [Электронный ресурс]. – URL: http://cyberleninka.ru/.- Режим доступа: свободный.
4. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» [Электронный ресурс]. – URL: http://window.edu.ru/- Режим доступа: свободный.
5. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов [Электронный ресурс]. – URL: http://fcior.edu.ru/- Режим доступа: свободный.

4.3. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ) к ниже следующим современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам:

1. Словари и энциклопедии на Академике [Электронный ресурс]. – URL: http://dic.academic.ru. - Режим доступа: свободный.
2. Система информационно-правового обеспечения «Гарант» [Электронный ресурс]. – http://www.garant.ru/- Режим доступа: для авториз. пользователей.
3. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – https://consultant.ru/- Режим доступа: для авториз. пользователей.

4.4. Комплект лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства

1. MS Office;
2. Операционная система Windows;
3. Свободно распространяемое программное обеспечение: свободные пакеты офисных приложений Apache Open Office, LibreOffice.

4.5. Оборудование и технические средства обучения

Для реализации дисциплины (модуля) используются учебные аудитории для проведения учебных занятий, которые оснащены оборудованием и техническими средствами обучения, и помещения для самостоятельной работы обучающихся, которые оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду НЧОУ ВО «МИЭПП». Допускается замена оборудования его виртуальными аналогами.

№ аудитории	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы	Перечень основного оборудования, учебно-наглядных пособий
№ 101	«Аудитория для проведения занятий лекционного типа, для занятий семинарского типа, для групповых и индивидуальных консультаций, для текущего контроля и промежуточной аттестации, для самостоятельной работы, для курсового проектирования (выполнения курсовых работ)»	Стол преподавателя, стул преподавателя, доска ученическая, комплект учебной мебели (ученические столы-12шт. стулья – 24 шт.), ноутбук – 1 шт., проектор -1шт. Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационную образовательную среду организации.
№ 102	«Аудитория для проведения занятий лекционного типа, для занятий семинарского типа, для групповых и индивидуальных консультаций, для текущего контроля и промежуточной аттестации, для самостоятельной работы, для курсового проектирования (выполнения курсовых работ)»	Стол преподавателя, стул преподавателя, доска ученическая, комплект специализированной учебной мебели (ученические столы-21шт. и стулья 42шт.), проектор -1 шт., принтер t – 1 шт., роутер – 1шт., ноутбук -1 шт. Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационную образовательную среду организации
№ 209	«Аудитория для проведения занятий	Стол преподавателя, стул преподавателя,

	лекционного типа, для занятий семинарского типа, для групповых и индивидуальных консультаций, для текущего контроля и промежуточной аттестации, для самостоятельной работы, для курсового проектирования (выполнения курсовых работ)»	доска ученическая, комплект учебной мебели (ученические столы -7шт.; и стулья-14 шт.), ноутбук– 1 шт., проектор - 1 шт., Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационную образовательную среду организации
№ 210	«Лаборатория вычислительных машин и сетей для проведения занятий лекционного типа, для занятий семинарского типа, для групповых и индивидуальных консультаций, для текущего контроля и промежуточной аттестации, для самостоятельной работы, для курсового проектирования (выполнения курсовых работ)»	Стол преподавателя, стул преподавателя, доска ученическая, комплект учебной мебели (ученические столы 15шт.; и стулья-30шт.), ноутбук -1 шт. проектор - 1 шт., Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационную образовательную среду организации
№ 211	«Лаборатория вычислительных машин и сетей для проведения занятий лекционного типа, для занятий семинарского типа, для групповых и индивидуальных консультаций, для текущего контроля и промежуточной аттестации, для самостоятельной работы, для курсового проектирования (выполнения курсовых работ)».	Стол преподавателя, стул преподавателя, доска ученическая, комплект учебной мебели (ученические столы -17 шт. стулья-34шт.), колонка для воспроизведения звука (1 шт.), наушники (20 шт.), системный блок (20 шт.); компьютер (20 шт.), клавиатура (20 шт.), компьютерная мышь (20 шт.), принтер– 1 шт., сетевой маршрутизатор – 1шт., роутер – 1шт., проектор -1 шт., ноутбук - 1шт. Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационную образовательную среду организации.
№ 213	«Аудитория для проведения занятий лекционного типа, для занятий семинарского типа, для групповых и индивидуальных консультаций, для текущего контроля и промежуточной аттестации, для самостоятельной работы, для курсового проектирования (выполнения курсовых работ)»	Стол преподавателя, стул преподавателя, доска ученическая, комплект учебной мебели (ученические столы -12 шт и стулья – 24шт.), принтер – 1 шт., ноутбук - 1шт., проектор– 1шт.. Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационную образовательную среду организации.
№ 214	«Лаборатория вычислительных машин и сетей для проведения занятий лекционного типа, для занятий семинарского типа, для групповых и индивидуальных консультаций, для текущего контроля и промежуточной аттестации, для самостоятельной работы, для курсового проектирования (выполнения курсовых работ)»	Стол преподавателя, стул преподавателя, доска ученическая, комплект учебной мебели (ученические столы-26шт. и стулья -52шт.), Системный блок -10шт.; проектор -1 шт., роутер – 1шт. Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационную образовательную среду организации
№ 105	Специальное помещение «Помещение для самостоятельной работы»	Стол преподавателя, стул преподавателя, доска ученическая, комплект специализированной учебной мебели (ученические столы и стулья, компьютерные ученические столы, кресла), системный блок (6 шт.), монитор (6 шт.), клавиатура (6 шт.), компьютерная мышь (6 шт.), сетевой маршрутизатор, информационный стенд, принтер. Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационную образовательную среду организации.
№ 109	Специальное помещение «Помещение для самостоятельной работы»	Стол преподавателя, стул преподавателя, доска ученическая, комплект специализированной учебной мебели (ученические столы и стулья, компьютерные ученические столы, кресла), системный блок (3 шт.), монитор (3 шт.), клавиатура (6 шт.), компьютерная мышь (3 шт.), сетевой маршрутизатор, информационный стенд, принтер. Обеспечен доступ к сети

		Интернет и в электронную информационную образовательную среду организации.

* Номер конкретной аудитории указан в приказе об аудиторном фонде, расписании учебных занятий и расписании промежуточной аттестации.

5. Организация образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями

Организация образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями осуществляется в соответствии с «Методическими рекомендациями по организации образовательного процесса для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в образовательных организациях высшего образования, в том числе оснащенности образовательного процесса» Министерства образования и науки РФ от 08.04.2014г. № АК-44/05вн. В образовательном процессе используются социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Студенты с ограниченными возможностями здоровья, в отличие от остальных студентов, имеют свои специфические особенности восприятия, переработки материала. Подбор и разработка учебных материалов производится с учетом индивидуальных особенностей. Предусмотрена возможность обучения по индивидуальному графику, при составлении которого возможны различные варианты проведения занятий: в академической группе и индивидуально, на дому с использованием дистанционных образовательных технологий.