

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 07.11.2024 12:03:27
Уникальный идентификатор:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 1

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА и ГОСУДАРСТВЕННОЙ
СЛУЖБЫ**
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра социальных технологий

УТВЕРЖДЕН
решением методической комиссии
по направлениям подготовки
37.03.01 «Психология»
37.06.01 «Психологические науки»
38.04.03 «Управление персоналом»
Протокол №1 от «28» августа 2023г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Б1.В.12 «Теория организации и организационная культура»

по направлению подготовки (специальности)
37.04.01 «Психология»

Социальная психология и организационное консультирование
Магистерская программа

магистр
квалификация выпускника
очная
форма обучения

Год набора -2023

Санкт-Петербург, 2023 г.

Автор(ы)–составитель(и):

к.ист.н., доцент кафедры социальных технологий Войнаровская Л.И.

Заведующая кафедрой социальных технологий: д.п.н., профессор Ветренко И.А.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
2. Оценочные средства по дисциплине
 - 2.1 Текущий контроль
 - 2.2 Промежуточная аттестация
3. Описание системы оценивания, шкала оценивания
 - 3.1 Показатели и критерии оценивания для текущего контроля
 - 3.2 Показатели и критерии оценивания для промежуточного контроля

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине- перечень компетенций с указанием индикаторов достижения результатов освоения дисциплины, как отдельного элемента ОП

1.1. Дисциплина Б1.В.12 «Теория организации и организационная культура» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК-2	Способен применять проектный подход при решении профессиональных задач	УК-2.1	Способен оценить возможности применения проектного подхода в сфере психологической практики

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть:

ОТФ/ТФ/ профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
	УК-2.1	<p>на уровне знаний: -общих закономерностей функционирования организационной структуры; -методологии и технологий проектного подхода;- основ управления командой и управления коммуникациями проекта.</p> <p>на уровне умений: описывать процессы, происходящие в организации проводить предпроектный анализ (анализ исходной ситуации);- прогнозировать проблемные ситуации, ограничения и риски в проектной деятельности,</p> <p>на уровне навыков: - сбора необходимой информации (в частности, проведения аналитического интервью с заказчиком); - подготовки и «упаковки» проектного предложения;- составления плана-графика разработки и плана-контроля выполнения проекта</p>

2. Оценочные средства по дисциплине

2.1 Текущий контроль

Виды оценочных средств:

- тестовые задания;
- Примерные темы для разработки проектов;
- Задания реконструктивного уровня
- задания для контрольных работ,
- Задания репродуктивного уровня,
- индивидуальные творческие задания, эссе
- кейс-стади;

В ходе реализации дисциплины Б1.В.12 «Теория организации и организационная культура» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема (раздел)		Формы (методы) текущего контроля успеваемости
Тема 1	Структурный подход к изучению и формированию организации	Практическое задание
Тема 2	Современные тенденции развития организационных структур управления.	Контрольная работа, эссе
Тема 3	Организационное проектирование – задачи и методы	Практическое задание
Тема 4	Внешняя и внутренняя среда организации. Законы существования и развития	Контрольная работа,
Тема 5	Методологические и теоретические проблемы изучения	Практическое

	организационной культуры	задание, эссе
Тема 6	Проблемы формирования и развития организационной культуры	Контрольная работа,
Тема 7	Проблемы диагностики организационной культуры	Защита проекта
Тема 8	Возможности и ограничения целенаправленного управления организационной культурой	Практическое задание
Тема 9	Проблемы управления организационной культурой в мультинациональных организациях	Тестирование

2.1 Оценочные средства по дисциплине для текущего контроля

2.1.1 Практические задания

Примеры типовых заданий

1) Кейс-задания

Кейс-задание №1

Задание: Внимательно прочитайте кейс 1 «Упадок Yahoo». Ответьте на вопросы:

1. Составьте список проблем организации, с которой она столкнулась
2. Охарактеризуйте причины, вызвавшие эти проблемы
3. Какие рекомендации по выходу организации из кризиса в отношении изменения структуры вы могли бы сформулировать
4. Что означает в данном контексте антикорпоративный стиль управления компанией? В чем состоят его недостатки?
5. Какие трудности можно ожидать в Yahoo в ближайшей перспективе? С каким этапом развития структуры могут быть связаны проблемы организации, какие в кейс есть подтверждение этому?
6. На что была направлена проведенная Терри Семелом реорганизация? На какие именно социальные процессы, отношения, климат она повлияла?
7. Охарактеризуйте особенности внешней среды, в которой действует компания. Как эти характеристики среды, ее развитие повлияли на структуру организации?
8. Предположите, как влияет эта внешняя среда на структуру жизни разных подразделений внутри организации
9. Предложите свои варианты кейсов по теме «Дифференциальные уравнения первого порядка».

Кейс «Упадок Yahoo».

Все началось в 1994 году, когда Джерри Янг (Jerry Yang) и Дэвид Фило (David Filo) два выпускника Стэнфордского университета, разработали одну из первых поисковых систем, облегчающих поиск нужной информации. Сначала это было их хобби, и программа работала в рамках университетского городка. Поощряемые растущей популярностью услуги, они быстро превратили свое увлечение в бизнес, назвали свое дело Yahoo!, наняли несколько студентов Стэнфорда, не жалеющих времени на то, чтобы бизнес встал на ноги.

Рост компании был быстрым, но оба ее основателя Янг и Фило не хотели заниматься ее делами, предпочитая собственно технологию. В 1995 году пост генерального исполнительного директора занял Тим Кугл (Tim Koogle). При нем прибыль компании, осуществлявшей автоматический сбор данных и имеющей специальное оборудование, достигла 400 млн. долларов.

Имея шестерых сотрудников, включая Кугла, опытного в бизнесе, Yahoo! взлетела подобно ракете и стала обладателем одного из известнейших брендов в Интернете. Шестеро сотрудников быстро превратились в тысячу, а затем в три тысячи, Yahoo! покупала малые компании везде, где только можно. Проблема заключалась в том, что компания работала так, как будто она по-прежнему находилась на стадии предпринимательства.

Генеральный директор Тим Кугл много сделал для сплочения людей на базе единого мировоззрения, однако он легко и естественно воспринял антикорпоративный стиль управления компанией и не смог внедрить формальных систем, необходимых для контроля за быстрорастущей организацией. Более того, внешние наблюдатели говорят, что основная

проблема Yahoo! - это неспособность менеджеров компании делегировать свою власть, «Банда шестерых», нанятых компанией самыми первыми, превратилась в некий секретный клуб, в который больше никто не может проникнуть. Большинство топ-менеджеров, попавших в компанию в результате поглощения малых фирм, в итоге ее покинули. То же самое происходит и среди менеджеров среднего звена, которых не устраивает невозможность принимать решения и самостоятельно действовать без одобрения «сверху». «Невозможно управлять компанией, имеющей три тысячи сотрудников и двухмиллиардные прибыли, командой из четырех-пяти менеджеров, - сказал Билл Бишоп (Bill Bishop), сооснователь и вице-президент компании CBS Marketwatch Inc., один из рекламодателей Yahoo!. - Такая схема не работает».

Yahoo! угасает так же быстро, как и возникла. Антиуправленческий стиль управления хорошо работал пока экономика переживала подъем и новые интернет-компании, нуждавшиеся в рекламных услугах Yahoo!, появлялись каждый день. Когда же компания столкнулась с проблемами «старой экономики», она стала по-настоящему страдать от утраченных талантов опытных менеджеров. В начале 2001 года Тим Кугл ушел с поста генерального директора (оставаясь при этом председателем), дав возможность кому-нибудь другому помочь компании справиться с ее проблемами. Терри Семел, раньше работавший в Warner Brothers, вошел в совет компании в качестве генерального директора в мае 2001 года.

Семел быстро установил формальные правила и системы контроля, наделил полномочиями новых многочисленных менеджеров, пришедших в компанию вместе с ним, и внес в организацию, раздираемую внутренними распрями, здоровое дисциплинарное начало. Хотя многих старых сотрудников не радуют более бюрократический стиль, изменения, проведенные Семелом, весьма существенно повлияли на продажи и прибыли компании. Основатели Yahoo! Янг и Фило, по-видимому, с явной готовностью приняли помощь и одобрили управление компанией более твердой рукой.

«До настоящего времени, (Yahoo!) прекрасно работала в климате, сложившемся в начале ее деятельности, - сказал Семел. – Однако времена меняются, меняется и сама компания». Семел стабилизировал Yahoo! и помог ей перейти на новую стадию жизненного цикла - стадию формализации. Посмотрим, сможет ли он помочь процветанию компании на стадии зрелости.

Задание (выполнить письменно): изучив материалы кейс-стади, охарактеризуйте ситуацию в формате нижеприведенной таблицы.

	Yahoo
1. Стадия жизненного цикла организации	
2. Какие признаки указывают на эту стадию жизненного цикла	
3. Охарактеризуйте характер формализации организации, степень бюрократизации	
4. В чем может состоять оптимистический сценарий развития организации	
5. В чем может состоять пессимистичный сценарий развития организации	

Кейс-задание №2 Цель: Исследовать принципы организации и в частности принципы рационализации на конкретном примере.

Задание:

1. Внимательно прочитайте кейс 3 «Непосвященный».
2. Ответьте на риторический вопрос, заданный в конце кейса.
3. Какие варианты выхода из проблемной ситуации вы предложите?

Кейс «Непосвященный».

В компанию «Аленький цветочек» руководством холдинга был назначен новый генеральный директор. После ухода предыдущего обстановка в компании накалилась, слухи и самые невероятные прогнозы плодились с фантастической скоростью, поэтому явления нового первого лица все ждали с нетерпением. Но если рядовой персонал надеялся на лучшее, то топ-менеджеров одолевали сильные сомнения: господин Иванов в их отрасли не отработал ни дня, значит, с ее спецификой не знаком. Как же он будет работать?

Первое же совещание подтвердило самые худшие опасения: Иванов был вызывающе

некомпетентен, а учиться, судя по всему, был не готов. Команда топов, которые были настоящими профессионалами в своем деле, мягко говоря, была озадачена. Позже озадаченность сменилась растерянностью, в которой они и пребывают до сего дня. То ли нужно тратить время, нервы и силы и объяснять генеральному директору азбучные истины, то ли стоит немного подождать, пока он сам уйдет. Все, что предлагают Иванову подчиненные, он отмечает, так как ему все непонятно и до этого он делал по-другому. Его распоряжения достойны рубрики «Рога и копыта» в журнале «Крокодил», так как они просто абсурдны. Топы начали задумываться, а стоит ли ограничиваться двумя вариантами решения этой задачи? Может быть, выбрать третий и просто уйти?

Что делать в данной ситуации, потому что не только топ-менеджеры, но и другие сильные кадры работать под началом такого генерального директора не хотят?

Кейс-задание № 3 Дэвид Моро занимает должность управляющего “Элга Групп”. После окончания университета он служил в армии в качестве специалиста по обслуживанию радиолокационных станций. Его карьера также включала в себя должности менеджера по экспорту, инспектора рынка, основателя и управляющего “Синтекс Фармацетикс” и председателя правления “Веддел Фармацетикс”. Прочитайте следующий пример и ответьте на помещенные в конце вопросы.

Мужество — это качество, которое гарантирует все остальные. Это важное основополагающее изречение Черчилля цитирует Р. В. Джонс, выдающийся ученый-физик, который во время Второй мировой войны отвечал в английском правительстве за научные разработки. Его книга “Самая тайная их всех войн” может служить ценным пособием для руководителей, показывая, как великие победы одерживаются при помощи ума, упорной работы и вдохновения.

Ксенофон выразил эту мысль несколько иначе: “Маловероятно, что полководец заслужит презрение тех, кого он ведет за собой, если он способен сам сделать то, к чему призывает”.

Применение этих звучных цитат, связанных с военным делом, в промышленности сопряжено с определенными трудностями. Мой опыт, насчитывающий уже более 30 лет, говорит о том, что существуют три вида компаний: быстро растущие с проблемами, вызванными необходимостью перемен: компании, продажи и прибыль которых в точности соответствуют годовой инфляции; компании, постепенно сдающие свои позиции. Стремление к энергичным действиям и удовольствие от всего нового приводят меня к тому, что я в конечном итоге останавливаюсь на третьей категории. Когда в 1972 году я пришел в компанию “Элга”, она не нуждалась в переменах. Технология получения сверхчистой воды и аппаратура для ее производства были и остаются достаточно современными, чтобы обеспечить практически неограниченное развитие. Способствуют этому два дополнительных фактора: загрязнение окружающей среды значительно усиливается и одновременно очень быстрыми темпами растет потребность в чистой воде в электронной, пищевой, фармацевтической промышленности, для нужд медицины и научных исследований.

Я обнаружил, что проблемы, обусловленные переменами, лучше всего решаются сочетанием двух простых концепций. Суть их выражается пословицами: “словами делу не поможешь” и “меры нужно принимать своевременно”. Вы должны помнить, что 99 процентов людей воспринимают перемены как проклятие, и только на крайне малое число уверенных в себе или авантюристических личностей они действуют как шампанское. Более того, настоящим опиумом для народа является не религия, как считал гениальный Карл Маркс, а лидерство. Даже лидер на уровне подразделений должен знать, что он делает и как, одновременно ведя за собой подчиненных и воодушевляя их на упорный и нелегкий труд. Мне кажется, что для того чтобы лидерство пронизало всю структуру, необходимо реализовать несколько простых идей, связанных с тем, что я говорил выше.

1. Сделать так, чтобы ваша продукция была максимально уважаемой и полезной. Немногие обычные люди согласятся, чтобы их имя было связано с опасным, бесполезным или некачественным продуктом. В нашем случае чистая вода замечательно удовлетворяет требование полезности, хотя обеспечить отсутствие утечки и ржавчины в оборудовании для ее производства достаточно сложно.

2. Поощрять сотрудников к постоянному обучению, даже если это в конечном итоге приведет к их уходу. Люди ненавидят застой, а приобретение новых знаний и навыков оказывает тонизирующий эффект. У нас есть курсы французского языка и постоянные связи с местным технологическим колледжем, позволяющие работникам повышать квалификацию. Один из сотрудников компании получил ученую степень в университете Саутгемптона после годовичного отпуска за счет компании.

3. Демократия в промышленности не настолько важна, как на этом настаивают профсоюзы. Большинство рабочих не обладают непомерными амбициями и не хотят участвовать в принятии непростых решений — именно за это платят высшим руководителям.

С другой стороны, они хотят, чтобы с ними советовались, а также честно сообщали обо всем, что их касается: жалование, пенсия, выходные, график работы, безопасность и охрана труда. По этой причине у нас есть комитет, в ведение которого входят вопросы охраны труда, безопасности и социального обеспечения. Этот комитет оценивает влияние на работников всех аспектов деятельности компании и при необходимости принимает соответствующие шаги.

4. Еще древние римляне знали, что высокий боевой дух порождает непобедимость. Отряды командос — а в настоящее время подразделения SAS — часто демонстрировали, что вера в собственную легенду и гордость своими подвигами обеспечивают успех будущих операций. Если отдел продаж возглавляет угрюмый пессимист, то ощущение неминуемого краха может пропитать всю структуру отдела. Мы сделали так, чтобы ответственные посты занимали оптимисты, чей энтузиазм помогает торговым представителям путешествовать по своей стране и за рубежом с твердой уверенностью в успехе.

5. Вера в свою способность добиться успеха — это всего лишь часть, хотя и очень важная, боевого духа. В него входит множество других элементов, включая чувство воодушевления, которое является результатом новой продукции, премий, заграничных путешествий и, возможно, даже автомобилей повышенной комфортности, предоставляемых компанией своему руководству. Именно в целях борьбы с утомительным однообразием многие американские компании проводят свои конференции по продажам на Мальорке, на Карибских островах или в Афинах. Наши средства пока не позволяют такой роскоши, но в любом случае “Элга” снимает для своих конференций красивое здание на холме в Чилтернских округах, откуда с высоты 700 футов открывается вид на расположенный в 20 милях оттуда Виндзорский замок.

Вообще говоря, молодость имеет перевес в воображении и энергии, и поэтому молодой коллектив обладает многими преимуществами при выполнении иррациональной задачи в мире современной промышленности, который отличается высокой степенью конкуренции. Большинству наших менеджеров от тридцати до пятидесяти лет, но, чем младше руководитель, тем больше ему требуется уверенности, чтобы эффективно действовать в условиях кризиса.

Это качество можно выработать у них только одним способом: познакомить их со всей суровостью избранной профессии, не “нянчиться” с ними, одновременно оставляя за собой право вмешаться, когда ситуация выходит из-под контроля, обеспечив соответствующую квалификацию, обучение и отбор, а также сформировав в компании атмосферу спокойствия, дисциплины и одновременно непринужденности. Как однажды сказал лорд Чалфонт: “Людей, которые не умеют расслабляться, никогда не следует назначать на ответственные посты”.

Что же вы рассчитываете получить, применив этот необычный набор идей?оборот компании “Элга” вырос с 400 тысяч фунтов в 1972 году до 4 миллионов фунтов в 1980 финансовом году. За вычетом инфляции — в настоящее время это необходимое действие, позволяющее избежать банкротства, — продажи реально выросли в четыре раза, а прибыль и того больше: прибыль на капитал составила более тридцати процентов. Компания обрела стабильность, которую трудно поколебать — продажи в реальном исчислении росли с 1971 года. Руководители всех основных подразделений действительно изменились. Начав с малого, компания превратилась в лидера технологии очистки воды, а основная часть ее продукции экспортируется почти в 80 стран мира.

Несмотря на то, что в компании занято всего 175 человек, ее деятельность охватывает весь спектр того, чем занимаются в крупных фирмах: реклама, связь с общественностью, статьи для разнообразных журналов, научно-исследовательские и конструкторские разработки,

доставка и экспорт, послепродажное обслуживание, компьютерные программы, строительство зданий, участие в научных конференциях, а также персональные программы, включающие оценку и консультации.

1. В каких ситуациях Дэвид Моро склонен проявлять себя как лидер?

2. Изложите своими словами пять принципов, которые должны быть применены, чтобы “лидерство пронизало всю структуру”.

3. Как вы думаете, был бы эффективен тот же тип лидерства, если бы Дэвид Моро стал главой крупного министерства с 30 тысячами сотрудников и занимался бы вопросами социального обеспечения?

2.1.2. Разноуровневые задания

Задания репродуктивного уровня

Задание 1. Заполните таблицу «Роли руководителя по Г. Минцбергу»

Роль	Характеристика	Пример проявления
Межличностные роли		
Информационные роли		
Роли в принятии решений		

Задание 2. Заполните таблицу уровней управления:

Уровень управления	Кто относится	Основные задачи
Высший		
Средний		
Низовой		

Впишите в таблицу руководителей согласно уровням управления: бригадир, мастер, начальник отдела кадров, начальник цеха, генеральный директор, финансовый директор, главный бухгалтер.

2.1.3. Задания реконструктивного уровня

Задание 1

Цель задания: Применение междисциплинарной методологии для изучения вклада научных дисциплин в теорию организации (таблица 1.1.).

Задание: Рассмотреть систему наук об организации (таблица 1.1.).

Этапы работы:

1. Изучить концепцию профессора Б.З. Мильнера, представляющего систему наук в следующем виде (таблица).
2. Самостоятельно/в малой группе сложить данную таблицу, не допуская при этом ошибок.
3. Подвести итоги правильности сложенного пазла.

Таблица

Научные дисциплины	Исследуемые аспекты
Теория организации	Сущность, типы; цели, миссия, среда; структуры, коммуникации; механизм функционирования; адаптация, проектирование; динамика организации
Теория управления	Субъекты и объекты управления; стимулирование и мотивация; принятие и реализация решений; подготовка и качество руководителей; руководство; линейное и функциональное управление
Психология	Обучение, тренировка; мотивация; личность, восприятие; удовлетворённость работой; оценка действий; отношение к труду; форма поведения

Социология	Социализация; групповые нормы и роли; статус, власть; конфликты; бюрократия; организационная культура;
Социальная психология	Изменение поведения, позиции; групповые процессы (формальные и неформальные)
Антропология	Сравнительные ценности; сравнительные нормы; сравнительные позиции; этнические особенности
Экономические науки	Регулирование; рыночные отношения; эффективность; экономическая стратегия
Юридические науки	Законодательная регламентация; правила и нормативы; ответственность, санкции
Информатика	Информационные потоки; обоснование решений; информационные технологии; телекоммуникации

Задание 2 Цель: Провести исследование организации как системы.

Задачи:

- изучить теоретические аспекты системного подхода;
- привести практические примеры по изученной теории.

Этапы работы:

1. Дайте определение системе и подсистеме.
2. Представьте классификацию систем.
3. Приведите несколько примеров подсистем: технических, биологических, социальных.
4. Системы могут классифицироваться на: искусственные и естественные, открытые и закрытые, детерминированные и стохастические, жесткие и мягкие. Приведите примеры на каждую из систем.
5. Какие системы относят к материальным, какие к нематериальным? Приведите примеры и обоснуйте их.
6. Какими признаками обладают системы? Обоснуйте ваш ответ.
7. Сделайте выводы.

Задание 3. Цель задания: Раскрыть роль и значение организации в жизни индивида.

Задание:

1. определить организации, которые играют важную роль в вашей жизни;
2. выявить основные характеристики этих организаций, и наиболее вам знакомой организации, определить ее вид;
3. представить основные функции менеджмента этой организации;
4. определить последствия существования данной организации.

Этапы работы:

1. Составить перечень из 5 организаций, с которыми вы имели контакты в последнее время (ваша учеба/работа, магазин, кинотеатр, поликлиника и пр.).
2. Описать характеристики одной из перечисленных организаций (работа по подгруппам).

Для составления характеристик можно воспользоваться основными параметрами организации:

- цели и вид деятельности (какие задачи организация перед собой ставит и чем занимается);
 - форма собственности (государственная, частная, муниципальная и пр.);
 - уровень формализации (неформальная, формальная);
 - отношение к прибыли (коммерческая, некоммерческая).
3. Провести анализ функций менеджмента в этой организации.
 4. Выявить последствия существования организации (позитивные и негативные) для ее работников и внешней среды.
 5. Провести по результатам заполнения табл. 1.1 и 1.2 групповое обсуждение полученных данных.

6. Сделать выводы.

2.1.4. Контрольная работа

Контрольная работа №1 Вариант 1.

Выполнить диагностику организационной структуры предприятия по данным таблицы. Выбрать тип организационной структуры предприятия с помощью матрицы при таких условиях: минимальный размер прибыли – 2 млн. ден. ед., очень хорошо – 6 баллов, хорошо – 4 балла, удовлетворительно – 2 балла, достаточно – 0 баллов. Исходные данные для диагностики организационной структуры предприятия представлены в таблице.

Таблица – исходные данные для расчета

Тип организационной структуры	В аловая выручка, тыс. ден. ед.	Пр оизводственные расходы, тыс. ден. ед.	Возм ожность увеличения продуктовой программы	Эфф ективное использование ресурсов	В озможность карьерного роста	Пр игодность структуры
Коэффициент значимости			1,4	1,2	1,3	1,1
Существующая	5290	3920	уд.	дост.	до ст.	уд.
Функциональная	8360	5620	Уд.	Хор.	Х ор.	До ст.
Линейная	8830	6920	Дост.	Хор.	У д.	Уд.
Региональная	6250	4810	Хор.	Уд.	У д.	До ст.
Матричная	6670	4500	Дост.	Хор.	Х ор.	Хо р.
Дивизиональная	8800	5720	Уд.	Уд.	Х ор.	До ст.
Продуктовая	6610	4670	Дост.	Хор.	У д.	До ст.

Решение.

Рассчитываем прибыль предприятия при условии внедрения определенного типа организационной структуры:

1. существующая структура: $P=5290-3920=1320$ тыс. ден. ед.;
2. функциональная структура: $P=8360-5620=2740$ тыс. ден. ед.;
3. линейная структура: $P=8830-6920=1920$ тыс. ден. ед.;
4. региональная структура: $P=6250-4810=1440$ тыс. ден. ед.;
5. матричная структура: $P=6670-4500=2170$ тыс. ден. ед.;
6. дивизиональная структура: $P=8800-5720=3080$ тыс. ден. ед.;
7. продуктовая структура: $P=6610-4670=1940$ тыс. ден. ед.

Перед менеджером стоит условие: прибыль должна быть не менее 2 млн. ден. ед. Рассчитав прибыль, мы видим, что это условие не выполняется при существующей организационной структуре, а также если будут внедрены линейная, региональная и продуктовая организационные структуры. Поэтому выбор делаем, исходя из параметров функциональной, матричной и дивизиональной структуры.

Заполняем таблицу, проставляя необходимые баллы:

Тип организационной структуры	Прибыль, тыс. ден. ед.	Возможность увеличения продуктовой программы	Эффективное использование ресурсов	Возможность карьерного роста	Пригодность структуры
Коэффициент значимости	1,2	1,4	1,2	1,3	1,1

Функциональная	274 0–4 балла	уд. – 2 балла	хор. – 4 балла	хор. – 4 балла	дост. – 0 баллов
Матричная	217 0–4 балла	дост. – 0 баллов	хор. – 4 балла	хор. – 4 балла	хор. – 4 балла
Дивизиональная	308 0–6 баллов	уд. – 2 балла	уд. – 2 балла	хор. – 4 балла	дост. – 0 баллов

Далее, учитывая коэффициенты значимости каждого параметра, определяем эффективность каждой предложенной альтернативы. Интегральная оценка:

1. для функциональной структуры: $4 \times 1,2 + 2 \times 1,4 + 4 \times 1,2 + 4 \times 1,3 + 0 \times 1,1 = 17,6$ баллов;
2. для матричной структуры: $4 \times 1,2 + 0 \times 1,4 + 4 \times 1,2 + 4 \times 1,3 + 4 \times 1,1 = 19,2$ баллов;
3. для дивизиональной структуры: $6 \times 1,2 + 2 \times 1,4 + 2 \times 1,2 + 4 \times 1,3 + 0 \times 1,1 = 17,6$ баллов.

Таким образом, наилучшей организационной структурой является матричная структура. Функциональная и дивизиональная структуры уступают матричной структуре, но их эффективность находится на одном уровне.

Вариант 2.

Фирма «А» планирует выйти на рынок с товаром, который уже предлагается двумя потенциальными конкурентами «В» и «С». Оценить уровень маркетингового потенциала фирмы «А» по сбыту товара, если максимально возможный уровень маркетингового потенциала составляет 5 баллов. Определить конкурентную позицию фирмы «А» на рынке относительно фирм «В» и «С». Известно, что маркетинговый потенциал фирмы «В» составляет 4,4 балла, а маркетинговый потенциал фирмы «С» составляет 3,2 балла. В таблице приведены исходные данные для определения маркетингового потенциала фирмы «А».

Таблица – Исходные данные для расчета

Составляющие маркетингового потенциала (составляющие конкурентоспособности)	кмпи	Рмпі
1. Качество продукции	0,20	4
2. Цена продажи единицы продукции	0,40	5
3. Рекламные мероприятия	0,15	5
4. Уровень сервисного обслуживания	0,20	3
5. Расходы на эксплуатацию продукции	0,05	4

где: кмпи – коэффициент значимости для i-й составляющей маркетингового потенциала (удельный вес);

Рмпі – рейтинг i-й составляющей маркетингового потенциала, баллы.

Решение. Расчетная оценка уровня маркетингового потенциала (NМП) фирмы «А» определяется по формуле: $NМП = \sum R_{мпі} \times k_{мпі}$,

где Рмпі – рейтинг i-й составляющей маркетингового потенциала, баллы; кмпи – коэффициент значимости для i-й составляющей маркетингового потенциала.

Определяем уровень маркетингового потенциала, исходя из величины исходных данных: $N_{мп} = 0,20 \times 4 + 0,40 \times 5 + 0,15 \times 5 + 0,20 \times 3 + 0,05 \times 4 = 4,35$.

Уровень маркетингового потенциала фирмы «А» в процентах к максимально возможному уровню маркетингового потенциала определяется по формуле: $N_{мп\%} = N_{мп} \times 100 / N_{мпMAX}$, %,

где: Nмп - расчетная оценка уровня маркетингового потенциала фирмы «А», баллы;

NмпMAX - максимально возможный уровень маркетингового потенциала, баллы.

Если максимально возможный уровень маркетингового потенциала (NмпMAX) составляет 5 баллов, то расчетная оценка уровня маркетингового потенциала фирмы «А» равно: $N_{мп\%} = 4,35 \times 100 / 5 = 87,0\%$.

Таким образом, маркетинговый потенциал фирмы «А» составляет 87% от максимально возможного уровня маркетингового потенциала.

Таким образом, мы имеем следующие аналитические данные для сравнения конкурентных позиций фирм «А», «В» и «С»:

для фирмы «А» - 4,35 балла, для фирмы «В» - 4,4 балла, для фирмы «С» - 3,2 балла.

Итак, фирма «А» имеет конкурентные преимущества по сравнению с фирмой «С» и уступает по уровню конкурентоспособности фирме «В».

Контрольная работа № 2 Вариант 1.

Выполнить диагностику корпоративной культуры предприятий. Карта экспертной оценки силы культуры управления предприятий представлена в таблице.

Таблица – исходные данные для расчета

Элементы культуры	Предприятие №1	№2	№3	№4	№5
Культура управления	1	2	3	4	
Стиль управления	3	2	4	5	
Уровень централизации власти	3	2	4	5	
Степень эффективности системы мотивации	4	3	4	2	
Профессиональная подготовка руководителей	4	3	5	3	
Система карьерного продвижения	2	4	5	2	
Система наследственности стиля руководства	2	2	4	3	
Уровень компетентности руководителей	4	3	3	1	
Степень привлечения работников к принятию решений	1	4	5	3	
Имидж лидера	1	1	5	2	

Решение.

Корпоративная культура - это совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации.

Компонентами корпоративной культуры являются:

- 1) принятая система лидерства;
- 2) стили разрешения конфликтов;
- 3) действующая система коммуникации;
- 4) положение индивида в организации;
- 5) принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы.

Обычно существующая в организациях корпоративная культура – сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами коллектива и задающих общие рамки поведения.

Современные руководители и управляющие рассматривают культуру своей организации как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и облегчать продуктивное общение между ними. Они стремятся создать собственную культуру для каждой организации так, чтобы все служащие понимали и придерживались ее. Современные организации, как правило, представляют собой поликультурные образования.

Принимая во внимание, что баллы распределены в порядке убывания, т.е. если у предприятия индикатор лучше, чем у других предприятий, то этому предприятию присваивается 1 балл, следующему предприятию – 2 балла и т.д., рассчитываем суммарное значение индикаторов по каждому предприятию:

Предприятие № 1: $1+3+3+4+4+2+2+4+1+1=25$ баллов;

Предприятие № 2: $2+2+2+3+3+4+2+3+4+1=26$ баллов;

Предприятие № 3: $3+4+4+4+5+5+4+3+5+5=42$ баллов;

Предприятие № 4: $4+5+5+2+3+2+3+1+3+2=30$ баллов;

Предприятие № 5: $5+5+3+3+4+3+4+2+4+3=36$ баллов.

Первое место занимает предприятие с минимальным количеством баллов – это предприятие № 1, последнее место – предприятие с максимальным количеством баллов, т.е. предприятие № 3.

У каждого предприятия если слабые места в управлении корпоративной культурой.

Предприятию № 1 (лидеру по индикаторам корпоративной культуры) целесообразно повысить степень эффективности системы мотивации, уровень профессиональной подготовки и компетентности руководителей. Предприятию № 2 следует приложить усилия к совершенствованию системы карьерного продвижения и повышению степени привлечения работников к принятию решений.

Предприятию № 3 (аутсайдеру по индикаторам корпоративной культуры) целесообразно улучшить стиль руководства, уровень централизации власти, повысить степень эффективности системы мотивации, профессиональную подготовку руководителей, улучшить систему карьерного продвижения и в большей степени привлекать работников к принятию решений.

Предприятию № 4 следует больше внимания уделять культуре управления и улучшению стиля управления. Предприятию № 5 следует улучшить культуру управления, изменить стиль руководства, повысить профессиональную подготовку руководителей и в большей степени привлекать работников к принятию решений.

Вариант 2.

Выполнить диагностику корпоративной культуры предприятий.

Карта экспертной оценки силы культуры управления предприятий представлена в таблице.

Таблица – Исходные данные для расчета

Элементы культуры	Предприятие №1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	№ 6	Кoeffициент значимости
Культура условий труда	1	5	4	2	2		0,10
Культура управления	2	4	3	1	2		0,15
Культура производства	3	3	2	2	1		0,10
Культура персонала	4	4	1	1	3		0,15
Культура коммуникаций	5	5	3	2	2		0,07
Культура взаимоотношений с контрагентами	3	4	2	1	4		0,08
Культура инноваций	2	5	4	3	1		0,09
Культура организации труда	1	4	3	4	3		0,07
Культура социального обеспечения	4	5	1	2	1		0,09
Экономическая культура	2	5	2	1	4		0,10

Решение.

Корпоративная культура – это совокупность моделей поведения, которые приобретены

организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации.

Компонентами корпоративной культуры являются:

- 1) принятая система лидерства;
- 2) стили разрешения конфликтов;
- 3) действующая система коммуникации;
- 4) положение индивида в организации;
- 5) принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы.

Обычно существующая в организациях корпоративная культура – сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами коллектива и задающих общие рамки поведения.

Современные руководители и управляющие рассматривают культуру своей организации как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и облегчать продуктивное общение между ними. Они стремятся создать собственную культуру для каждой организации так, чтобы все служащие понимали и придерживались ее. Современные организации, как правило, представляют собой поликультурные образования.

Рассчитываем суммарное значение индикаторов по каждому предприятию с учетом коэффициента значимости каждого индикатора:

Предприятие № 1: $1 \times 0,1 + 2 \times 0,15 + 3 \times 0,1 + 4 \times 0,15 + 5 \times 0,07 + 3 \times 0,08 + 2 \times 0,09 + 1 \times 0,07 + 4 \times 0,09 + 2 \times 0,10 = 2,70$ балла;

Предприятие № 2: $5 \times 0,1 + 4 \times 0,15 + 3 \times 0,1 + 4 \times 0,15 + 5 \times 0,07 + 4 \times 0,08 + 5 \times 0,09 + 4 \times 0,07 + 5 \times 0,09 + 5 \times 0,10 = 4,35$ балла;

Предприятие № 3: $4 \times 0,1 + 3 \times 0,15 + 2 \times 0,1 + 1 \times 0,15 + 3 \times 0,07 + 2 \times 0,08 + 4 \times 0,09 + 3 \times 0,07 + 1 \times 0,09 + 2 \times 0,10 = 2,43$ балла;

Предприятие № 4: $2 \times 0,1 + 1 \times 0,15 + 2 \times 0,1 + 1 \times 0,15 + 2 \times 0,07 + 1 \times 0,08 + 3 \times 0,09 + 4 \times 0,07 + 2 \times 0,09 + 1 \times 0,10 = 1,75$ балла;

Предприятие № 5: $2 \times 0,1 + 2 \times 0,15 + 1 \times 0,1 + 3 \times 0,15 + 2 \times 0,07 + 4 \times 0,08 + 1 \times 0,09 + 3 \times 0,07 + 2 \times 0,09 + 4 \times 0,10 = 2,39$ балла.

Наилучшим образом корпоративная культура организована на предприятии №4, наихудший уровень имеет предприятие № 2.

Слабые стороны корпоративной культуры:

Предприятия № 1: а) культура персонала; б) культура коммуникаций; в) культура социального обеспечения;	Предприятия № 2: а) культура условий труда; б) культура управления; в) культура персонала; г) культура коммуникаций; д) культура взаимоотношений контрагентами; е) культура инноваций; ж) культура организации труда; з) культура социального обеспечения; и) экономическая культура	Предприятия № 3: а) культура условий труда; б) культура инноваций;
---	---	--

2.1.5. Эссе

Примерные темы для эссе:

1. Описать кросскультурный шок и типичные ошибки общения. Вербальные и невербальные коммуникации, их взаимосвязь с культурой.
2. Объяснить повышение эффективности коммуникаций.
3. Расшифровать сущность кросс культурных конфликтов и причины их возникновения.
4. Интерпретировать особенности конфликтов, возникающих в деятельности международных корпораций в России и российских компаний, работающих с зарубежными партнерами.
5. Привести примеры подходов к разрешению кросс культурных конфликтов.
6. Объяснить повышение эффективности внешних и внутренних деловых коммуникаций, отождествляемых в условиях кросскультурного взаимодействия.
7. Охарактеризовать развитие навыков кросскультурной компетентности

2.1.6. темы для разработки проектов

Примерные темы для разработки проектов

1. Исследовать материальные элементы организационной культуры.
2. Изучить духовные элементы организационной культуры.
3. Оценить метод диагностики и изменения организационной культуры (анкетирование, интервью, тестирование), их практическое значение.
4. Проанализировать методики оценки организационной культуры
5. Систематизировать факторы формирования команды. Методика исследования.
6. Применить реализацию этических ценностей в правилах внутреннего распорядка, коллективном договоре, философии предприятия и др. на примере зарубежных и российских организаций.
7. Исследовать консалтинг в области формирования организационной культуры.
8. Идентифицировать диагностику уровня организационной культуры, ее недостатков и преимуществ.
9. Обосновать программу развития организационной культуры на различных стадиях управления персоналом (отбор, профессиональная ориентация, принятие управленческих решений). Зарубежный опыт российских и зарубежных предприятий
10. Предложить этический кодекс организации, примеры, анализ, самостоятельная разработка

2.1.7. Тесты (все варианты)

Примеры тестовых заданий (на последнем семинаре)

Вариант 1

Выберите правильный вариант ответа:

1. Выбрать 5 элементов организационной культуры:
1) язык и коммуникации 2) стиль одежды 3) мировоззрение
4) ценности 5) пища и правила ее приема 6) имидж организации
7) морально-психологический климат 8) менталитет
2. Выбрать 5 элементов организационной культуры:
1) отношение ко времени и пространству 2) символика и цвет
3) мифы, легенды 4) правила, нормы делового общения
5) целеполагание, идентификация 6) имидж организации
7) морально-психологический климат 8) менталитет
3. Укажите 3 уровня существования, а так же изучения организационной культуры:
1) поверхностный 2) подповерхностный 3) глубинный
4) межуровневый 5) надуровневый 6) национальный 7) ментальный
4. Выбрать 6 функций организационной культуры:
1) познавательная 2) коммуникационная 3) нормативно-регулирующая
4) стабилизирующая 5) стагнационная 6) легитимная 7) ценностно-образующая
8) мотивирующая
5. Выбрать 6 свойств организационной культуры:
1) динамичность 2) системность 3) относительность
4) разделяемость 5) адаптивность 6) точечность
7) структурированность 8) критичность 9) условность
6. Как называется локальная культура, отражающая дифференциацию культуры по уровням, отделам, подразделениям, возрастным группам и другим признакам персонала:
1) субкультура 2) корпоративная культура 3) монокультура
4) контркультура 5) организационная культура
7. Как называется тип субкультуры, когда сотрудники организации отвергают доминирующий тип культуры, ее ценности:
1) контркультура 2) реактивная культура
3) полиактивная культура 4) отрицающая культура
8. Из каких 3-х факторов состоит сила организационной культуры:
1) объемности 2) гибкости 3) разделяемости
4) объективности 5) времени 6) проявленности

9. Выбрать 4 условия создания эффективной корпоративной культуры:

1) наличие четкого видения направленности организации, её ценностной ориентации

2) поддержка всеми системами организации, происходящих в корпоративной культуре перемен

3) создание команды единомышленников

4) активная приверженность руководства новым ценностям и осознание ими необходимости перемен

5) создание этического кодекса

10. Докажите взаимообусловленность организационной культуры и системы управления человеческими ресурсами, подставив в данной схеме необходимые определения элементов:

<u>организационная культура</u>	<u>Управление человеческими ресурсами</u>
1) Миссия	а) Стратегия
2) Цели	б) Тактика
3) Ценности	з) Внешний набор, рост конкурентоспособности человеческих ресурсов компании
4) Нормы и регламенты	г) Стандарты делового поведения, оценки персонала, структура службы УЧР
5) Культура труда	в) Методы отбора, воспитания и развития персонала
6) Культура коммуникации	е) Этика и деловой этикет
7) Удовлетворенность трудовой деятельностью	ж) Мотивация, политика вознаграждений
8) Культура внешних взаимоотношений, имидж	д) Эргономика, рационализация рабочих мест

Вариант 2

организационная культура

1) Миссия 2) Цели 3) Ценности 4) Нормы и регламенты

5) Культура труда 6) Культура коммуникации

7) Удовлетворенность трудовой деятельностью

8) Культура внешних взаимоотношений, имидж

Управление человеческими ресурсами

а) Стратегия б) Тактика

в) Методы отбора, воспитания и развития персонала

г) Стандарты делового поведения, оценки персонала, структура службы УЧР

д) Эргономика, рационализация рабочих мест

е) Этика и деловой этикет ж) Мотивация, политика вознаграждений

з) Внешний набор, рост конкурентоспособности человеческих ресурсов компании

11. Выберите название оргкультуры, НЕ входящей в классификацию М. Бурке:

1) культура «оранжереи» 2) «собиратели колосков»

3) культура «огорода» 4) культура «французского сада»

5) культура «крупных плантаций» 6) культура «лианы»

7) модель «косяка рыб» 8) культура «кочующей орхидеи»

9) модель «подводной лодки»

12. Назовите фамилию автора следующей классификации культур организаций: культура «оранжереи», «собиратели колосков», культура «лианы», модель «косяка рыб» ___

13. Выберите культуру, НЕ входящую в классификацию С. Ханди:

1) культура власти 2) культура роли 3) культура задачи

4) культура личности 5) культура коллектива

14. Назвать фамилию автора следующей классификации культур организаций: культура власти, культура роли, культура задачи, культура личности _____

15. Выберите культуру, не входящую в перечень типов специфических отраслевых культур Р. Рюттингера:

1) спекулятивная культура (культура выгодных сделок)

2) культура торговли 3) административная культура

4) инвестиционная культура 5) промышленная культура

16. Выберите культуру, не входящую по классификации Г. Хофстеда в показатели национальной культуры:

1) дистанция власти 2) неприятие (избегание) неопределенности

3) мужественность - женственность 4) долгосрочная - краткосрочная ориентация

5) индивидуализм - коллективизм 6) жесткий - мягкий подход

17. Выберите культуру, не входящую в классификацию К. Камерона и Р. Куинна

1) клановая культура 2) адхократическая культура

3) рыночная культура 4) иерархическая (бюрократическая) культура

5) теократическая культура

18. Твердая убежденность в преимуществе определенной компании, желание использовать товары только данной компании и рекомендовать компанию своим друзьям и знакомым называется:

1) деловая репутация 2) имидж

3) корпоративная индивидуальность (узнаваемость компании)

19. Ценности – это:

1) относительно устойчивое и социально обусловленное избирательное восприятие личностью материальных, социальных и духовных благ, набор стандартов и критериев, которым она следует в жизни

2) мировоззрение личности, отражающее объективное и субъективное восприятие окружающей его социальной среды

3) направленность деятельности личности, помогающая принять правильное решение в процессе выбора определенной модели поведения в социальном, а значит и организационном пространстве

20. Субъективное отражение в психике человека объективно существующих возможностей результата деятельности или поступка называется:

1) целью 2) реакцией 3) мотивацией 4) сублимацией

21. Локальный нормативно-правовой документ, содержащий важнейшие информационно-нормативные положения, принятые в компании называется:

1) этический кодекс 2) устав организации 3) правила внутреннего распорядка

4) коллективный договор

22. Значение этического кодекса организации состоит в том, что он позволяет:

1) создать конкурентную модель поведения, ожидаемого от работников

2) экономить время в организациях, постоянно привлекающих новый персонал

3) отсеивать персонал, который не хочет (не может, не готов) работать так, как требует компания

4) снизить количество конфликтов в организации, улучшить микроклимат в коллективе

5) контролировать и оценивать персонал

6) создать социальную и ролевую структуру организации

7) проанализировать рабочие места персонала

8) стандартизировать профессиональную деятельность персонала

23. Формат общественного сознания, постоянно циркулирующий в компании, передающийся одними поколениями руководителей и сотрудников другим, и призванный в наглядной, образной, живой форме довести до служащих общекорпоративные ценности, называется...

1) мифы, легенды 2) сплетни, слухи 3) мемуары 4) этический кодекс

24. Сублимированная, закодированная, образная, лаконичная форма, отражающая наиболее сильные, значимые стороны культуры компании и ее важнейшие ориентиры называется:

1) символикой 2) ритуалами 3) образом 4) традицией

25. Краткое, яркое выражение мысли для осуществления связующей роли между организацией и ее клиентами или выполнения интеграционной роли оргкультуры внутри

трудового коллектива называется:

1)афоризмом2)изречением3)цитатой4)девизом 5)эпиграфом6)слоганом

26. Назвать какие 4 типа миссии компании Вы знаете:

1)«общечеловеческое предназначение»2)«главная стратегическая цель»

3)«национальная идея»4)«рекламная акция»

5)«каким бизнесом мы на самом деле занимаемся»

6)«кто наши потребители»7)«вероятные сценарии развития бизнеса»

8)«как мы работаем»

27. Выбрать элемент НЕ принадлежащий символическому блоку оргкультуры компании:

1)девизы2)лозунги3)логотипы4)бренды5)мифы6)герои

7)ритуалы8)традиции9)легенды10)философия

28. Выбрать 5 понятий раскрывающих элемент «культура труда»:

1)условия труда2)средства труда3)социальное партнерство

4)социальная ответственность5)инновации6)целеполагание

7)деловое кредо8)этикет9)социальный опыт

29. Выбрать понятие НЕ принадлежащее элементу «поведение и коммуникации» оргкультуры компании:

1)нормы2)стандарты3)правила4)кодексы

5)этика и этикет6)организационный климат7)имидж8)ценности

30. Классификация ценностей организации НЕ включает в себя:

1)Ценности-цели2)Ценности-ориентации

3)Ценности-средства4)Ценности-знание и опыт сотрудников

5)Ценности-инструменты6)Финальные ценности7)Ценности условные

31. Выбрать названия трех этапов позитивной модели развития отношения работника к организации и ее культуре:

1)благонадежность2)лояльность3)приверженность

4)мотивированность5)адаптивность 6)вовлеченность

32. Гордость за организацию, восприятие персоналом организационных целей как своих собственных называется:

1)идентификация2)адаптация3)реализация

33. Эмоционально окрашенное отношение к компании, желание быть полезным, нужным, преданным, верным по отношению к организации называется:

1)лояльностью2)этичностью3)удовлетворенностью

34. Желание предпринимать личные усилия, вносить свой вклад как члена организации для достижения ее целей называется:

1)вовлеченностью2)лояльностью3)благонадежностью4)приверженностью

35. Законопослушность сотрудников в соблюдении норм, целей и ценностей данной компании, следование ее требованиям и регламентам называется:

1)благонадежность 2)вовлеченностью3)лояльностью4)приверженностью

36. Поведение персонала, нарушающее нормы, принятые в социально-культурной среде более высокого уровня внутри организации называется:

1)неблагонадежностью 2)несостоятельностью3)низкой адаптивностью

37. Назовите тип культуры при котором лидеру свойственны следующие навыки: управление бригадами; управление межличностными взаимоотношениями; управление совершенствованием других:

1)клановая2)адохкратическая 3)рыночная 4)иерархическая или бюрократическая

38. Назовите тип культуры при котором лидеру свойственны следующие навыки: управление новаторством; стратегическое управление; управление непрерывным развитием:

1)клановая2)адохкратическая3)рыночная 4)иерархическая или бюрократическая

39. Назовите тип культуры при котором лидеру свойственны следующие навыки: управление конкурентоспособностью; управление обслуживанием потребителей; стимулирование активных наемных работников:

1)клановая2)адохкратическая3)рыночная 4)иерархическая или бюрократическая

40. Назовите тип культуры при котором лидеру свойственны следующие навыки: управление развитием культуры; управление системой контроля; управление координацией:
- 1) иерархическая культура или бюрократическая
 - 2) клановая
 - 3) адхократическая
 - 4) рыночная
41. Из перечисленных элементов организационной культуры выберите субъективные:
- 1) миссия
 - 2) ценность
 - 3) ритуал
 - 4) символы
 - 5) инфраструктура организации
 - 6) цвет
 - 7) удобство
42. Из перечисленных элементов организационной культуры выберите объективные:
- 1) миссия
 - 2) ценность
 - 3) ритуал
 - 4) символы
 - 5) инфраструктура организации
 - 6) цвет
 - 7) удобство
43. Из перечисленных элементов организационной культуры выберите субъективные:
- 1) мифы
 - 2) девизы
 - 3) верования
 - 4) обряды
 - 5) оформление интерьера
 - 6) внешний вид зданий
 - 7) оборудование, мебель
44. Из перечисленных элементов организационной культуры выберите объективные:
- 1) мифы
 - 2) девизы
 - 3) верования
 - 4) обряды
 - 5) оформление интерьера
 - 6) внешний вид зданий
 - 7) оборудование, мебель
45. Данные элементы организационной культуры: миссия, ценность, ритуал, символы, мифы, девизы, верования, обряды – являются ...
- 1) объективными
 - 2) субъективными
46. Данные элементы организационной культуры: инфраструктура организации, цвет, удобство и оформление интерьера, внешний вид зданий, оборудование, мебель – являются ...
- 1) объективными
 - 2) субъективными
47. Выбрать 5 признаков, определяющих «силу» воздействия организационной культуры:
- 1) однородность членов организации
 - 2) стабильность и продолжительность совместного членства
 - 3) характер совместного опыта
 - 4) интенсивность взаимодействия
 - 5) количество персонала, разделяющего ценности организации
 - 6) уровень технологической оснащенности предприятия
 - 7) ориентация на получение прибыли
48. Выбрать 3 понятия, которые являются содержанием определения «развитие организационной культуры»:
- 1) изменение
 - 2) воспроизводство, сохранение, поддержание
 - 3) формирование
 - 4) столкновение
 - 5) заимствование
 - 6) стабилизация
 - 7) влияние
49. Форма социальной регуляции деятельности людей и их отношений, воспринятая из прошлого без каких-либо изменений называется ...
- 1) обычаем
 - 2) традицией
 - 3) ритуалом
50. Ценности, обычаи, обряды, ритуалы, нормы поведения членов организации привнесенные из прошлого в настоящее, получили название ...
- 1) традиции
 - 2) мифы
 - 3) легенды
51. Образ мышления индивида, определяемый национальными традициями, ценностями, сознанием и даже подсознанием называется ...
- 1) менталитетом
 - 2) национальным характером
 - 3) религиозной картой мира
52. Выберите типологию национальных деловых культур (3 типа):
- 1) реактивные
 - 2) моноактивные
 - 3) полиактивные
 - 4) кризисные
 - 5) объективные
 - 6) субъективные
53. Выбрать 6 факторов способствующих формированию национальных деловых культур с позиции обличия друг друга:
- 1) язык
 - 2) способ мышления
 - 3) лидерство
 - 4) ценности, нормы поведения
 - 5) традиции
 - 6) религиозное сознание
 - 7) технология
 - 8) профессиональные навыки и знания
54. Деятельность организации на пользу обществу через использование прибыли и участие в решении широкого спектра социальных проблем называется:
- 1) социальной ответственностью
 - 2) психологической ответственностью

3)экономической ответственностью 4)юридической ответственностью

55. Вид ответственности, заключающийся в максимизации доходов, а следовательно и налогов, поступающих в бюджет, предоставлении обществу по разумным ценам товаров и услуг и хорошо оплачиваемых рабочих мест называется:

1)социальной ответственностью 2)психологической ответственностью
3)экономической ответственностью 4)юридической ответственностью

56. Вид ответственности, проявляющейся в обязательствах фирмы по соблюдению законодательства, когда выполнение юридических обязательств в среде экономики служит долгосрочным интересам фирмы и называется:

1)социальной ответственностью 2)психологической ответственностью
3)экономической ответственностью 4)юридической ответственностью

57. Вид ответственности, проявляющейся в достойном поведении организации, соблюдении принятых норм, которые могут соответствовать имеющимся официальным правовым стандартам , а могут и превышать их называются:

1)социальной ответственностью 2)этической ответственностью
3)экономической ответственностью 4)юридической ответственностью

58. К какому этапу развития организационной культуры имеет отношение перестройка кадровой политики и планирования служебной карьеры персонала:

1)изменение организационной культуры 2)поддержание организационной культуры
3)формирование организационной культуры

59. Функция организационной культуры, которая состоит в создании барьера от внешних воздействий. Она реализуется через запреты, «табу», ограничивающие нормы называется:

1)охранная функция 2)функция воспроизведения 3)воспитательная функция

60. Функция организационной культуры, которая формирует чувство принадлежности к организации, гордости за нее, стремление посторонних лиц включиться в нее, что чрезвычайно важно для решения кадровых проблем называется:

1)интегрирующей 2)стабилизирующей 3)коммуникационной

61. Выберите название функции, которая облегчает взаимное приспособление людей друг к другу и к организации. Она реализуется через общие нормы поведения, ритуалы, обряды, с помощью которых осуществляется также воспитание сотрудников:

1)адаптивная 2)мотивирующая 3)стабилизирующая

62. Функция, которая направляет деятельность организации и ее участников в необходимое русло, называется...

1)ориентирующей 2)нормативно-регулирующей 3)познавательной

63. Функция, которая создает необходимые стимулы, побуждающие персонал к активности, достижению целей, самореализации, называется...

1)мотивационной 2)ценностно-образующей 3)нормативно-регулирующей

64. Выберите функцию, способствующую формированию образа организации в глазах окружающих. Этот образ является результатом произвольного синтеза отдельных элементов культуры организации в некое неуловимое целое, оказывающие воздействие на окружающих как эмоциональное так и рациональное отношение к ней.

1)функция создания (формирования) имиджа 2)ценностно-образующая функция
3)нормативно-регулирующая функция

65. Американцы, англичане, немцы принадлежат к...

1) моноактивному типу национальной деловой культуры
2)полиактивному типу национальной деловой культуры
3)реактивному типу национальной деловой культуры

66. Японцы, финны принадлежат к...

1)моноактивному типу национальной деловой культуры
2)полиактивному типу национальной деловой культуры
3)реактивному типу национальной деловой культуры

67. Испанцы, итальянцы, португальцы, русские принадлежат к...

1)моноактивному типу национальной деловой культуры

2)полиактивному типу национальной деловой культуры

3)реактивному типу национальной деловой культуры

68. Выберите автора модели развития организационной культуры по следующим элементам: кооперация, принятие решений, контроль, коммуникации, посвященность организации, восприятие организационной среды, оправдание своего поведения.

1)В. Сате2)Т. Питере - Р. Уотерман 3)Т. Парсонс4)Р. Квин и Дж. Рорбах

5)Д. Дениксон6)К. Камерон и Р. Куинн

69. Выберите автора модели развития организационной культуры по следующим элементам: вера в действие, связь с потребителем, автономия и предприимчивость, знание того, чем управляешь, восприятие работников как главного источника производительности и эффективности труда, не заниматься тем чего не знаешь, сочетание гибкости и жесткости, простая структура и немногочисленный штат управленцев.

1)В. Сате2)Т. Питере - Р. Уотерман

3)Т. Парсонс4)Р. Квин и Дж. Рорбах

5)Д. Дениксон6)К. Камерон и Р. Куинн

70. Выберите автора модели развития организационной культуры по следующим элементам: адаптация, достижение целей, интеграция, легитимность.

1)В. Сате2)Т. Питере - Р. Уотерман

3)Т. Парсонс4)Р. Квин и Дж. Рорбах

5)Д. Дениксон6)К. Камерон и Р. Куинн

71. Выберите автора модели развития организационной культуры по следующим элементам: интеграция - дифференциация, внутренний фокус - внешний фокус, средства\инструменты - результаты\показатели.

1)В. Сате2)Т. Питере - Р. Уотерман

3)Т. Парсонс4)Р. Квин и Дж. Рорбах

5)Д. Дениксон6)К. Камерон и Р. Куинн

72. Выберите автора модели развития организационной культуры по следующим элементам: прибыльность, удельный вес компании в обороте рынка, качество, рост продаж, инновации, удовлетворенность работников.

1)В. Сате2)Т. Питере - Р. Уотерман

3)Т. Парсонс4)Р. Квин и Дж. Рорбах

5)Д. Дениксон6)К. Камерон и Р. Куинн

73. Выберите автора модели развития организационной культуры по следующим элементам: внутренний фокус и интеграция, гибкость и дискретность, внешний фокус и дифференциация, стабильность и контроль.

1)В. Сате2)Т. Питере - Р. Уотерман

3)Т. Парсонс4)Р. Квин и Дж. Рорбах

5)Д. Дениксон6)К. Камерон и Р. Куинн

74. Определите название одного из этапов развития организационной культуры по следующим критериям: - то, чему менеджеры уделяют внимание; - реакции руководства на организационные критерии; -моделирование ролей и обучения сотрудников; -создание критериев наград и получения статусов; -критерии подбора и продвижения сотрудников; - организованная «символика» и «обрядность»:

1)формирование2)воспроизводство3)изменение

75. Внешний вид здания организации, ее инфраструктура, оборудование мебель следует отнести к уровню существования и изучения организационной культуры.

1)поверхностному2) поверхностному

76. Ценности организации, язык коммуникации, цвет и символику следует отнести к уровню существования и изучения организационной культуры.

1)подповерхностному2)под поверхностному

77. Мировоззрение сотрудников организации следует отнести к уровню организационной культуры.

1)глубинному2) глубинному

78. Выбрать функцию Не относящуюся к организационной культуре:

- 1) познавательная 2) коммуникационная
3) нормативно-регулирующая 4) стагнационная

79. Выбрать два элемента организационной культуры:

- 1) язык и коммуникации 2) стиль одежды
3) морально-психологический климат

80. Выбрать два элемента организационной культуры:

- 1) пища и правила ее приема 2) символика и цвет 3) имидж организации

81. Выбрать два элемента организационной культуры:

- 1) мифы и легенды 2) отношение ко времени и пространству
3) имидж организации

82. Выбрать две функции организационной культуры:

- 1) познавательная 2) коммуникационная 3) легитимная

83. Выбрать две функции организационной культуры:

- 1) нормативно-регулирующая 2) стабилизирующая 3) стагнационная

84. Выбрать две функции организационной культуры:

- 1) целостно-образующая 2) мотивирующая 3) легитимная

85. Сила организационной культуры зависит от такого фактора, как:

- 1) объемность 2) объективность 3) время

86. Сила организационной культуры зависит от такого фактора, как:

- 1) гибкость 2) объективность 3) проявленность

87. Сила организационной культуры зависит от такого фактора, как:

- 1) разделяемость 2) объективность 3) проявленность

88. Значение этического кодекса организации состоит в том, что он позволяет:

- 1) создать конкурентную модель поведения, ожидаемую от работника
2) создать социальную и ролевую структуру организации

89. Значение этического кодекса организации состоит в том, что он позволяет:

- 1) экономить время в организациях, постоянно привлекающих новый персонал
2) проанализировать рабочие места персонала

90. Значение этического кодекса организации состоит в том, что он позволяет:

- 1) отсеивать персонал, который не хочет (не может, не готов) работать так, как требует компания

2) стандартизировать профессиональную деятельность персонала

91. Значение этического кодекса организации состоит в том, что он позволяет:

- 1) контролировать и оценивать персонал
2) создавать социальную и ролевую структуру организации

92. Значение этического кодекса организации состоит в том, что он позволяет:

- 1) снизить количество конфликтов в организации, улучшить микроклимат в коллективе
2) проанализировать рабочие места персонала

93. Выбрать тип миссии организации:

- 1) «общечеловеческое предназначение» 2) «кто наши потребители»

94. Выбрать тип миссии организации:

- 1) «главная стратегическая цель» 2) вероятные сценарии развития бизнеса

95. Выбрать тип миссии организации:

- 1) «национальная цель» 2) «как мы работаем»

96. Выбрать тип миссии организации:

- (+) рекламная акция
(-) что нас ожидает в будущем

97. Установить последовательность этапов реализации позитивной модели развития отношения работника к организации и ее культуре:

- 1) благонадежность 2) лояльность 3) приверженность

98. Установить последовательность этапов развития буржуазной культуры:

- 1) изменение 2) воспроизводство 3) формирование

99. Выбрать элементы символического блока организационной культуры:

- 1) девизы 2) лозунги 3) мировоззрение

100. Выбрать элементы символического блока организационной культуры:

1) логотипы 2) бренды 3) философия организации

101. Выбрать элементы символического блока организационной культуры:

1) мифы 2) легенды 3) менталитет

102. Выбрать элементы символического блока организационной культуры:

1) ритуалы 2) традиции 1) имидж организации

Ключ к тестовым материалам итогового контроля

1. 3); 2. 2); 3. 4); 4. 4); 5. 2); 6. 4); 7. 2); 8. 4); 9. 3); 10. 1); 11. 3); 12. 3); 13. 2); 14. 2); 15. 3); 16. 3); 17. 2); 18. 1); 19. 2); 20. 3); 21. 4); 22. 4); 23. 3); 24. 3); 25. 5); 26. 2); 27. 1); 28. 3); 29. 3); 30. 4); 31. 1); 32. 5); 33. 2); 34. 2); 35. 3); 36. 3); 37. 1); 38. 2); 39. 4); 40. 1); 41. 2); 42. 2); 43. 3); 44. 2); 45. 2); 46. 3); 47. 4); 48. 1); 49. 4); 50. 3); 51. 4); 52. 2); 53. 2); 54. 3); 55. 3); 56. 5); 57. 2); 58. 1); 59. 2); 60. 2); 61. 1); 62. 4); 63. 3); 64. 2); 65. 2); 66. 3); 67. 2); 68. 2); 69. 1); 70. 2); 71. 3); 72. 2); 73. 3); 74. 3); 75. 1); 76. 2); 77. 1); 78. 3); 79. 3); 80. 1); 81. 1); 82. 2); 83. 3); 84. 3); 85. 2); 86. 1); 87. 1); 88. 2); 89. 2); 90. 2); 91. 2); 92. 2); 93. 1); 94. 1); 95. 2); 96. 1); 97. 1); 98. 1); 99. 3); 100. 2). 101.1, 102.1.

2.2 Промежуточная аттестация

2.1.2 Перечень вопросов для подготовки к зачету

1. Теория организации: сущность, предмет и задачи курса.
 2. Организация как социально-экономическая система.
 3. Типы организаций. Эволюция взглядов на сущность и структуру организации
 4. Характеристика направлений классической теории организации.
 5. Характеристика современных направлений теории организации.
 6. Черты и свойства организаций.
 7. Внутренняя среда организации и ее характеристики.
 8. Внешняя среда организации – и ее характеристики.
 9. Жизненный цикл организации и характеристика его основных этапов.
 10. Законы функционирования и развития организации.
 11. Механизм действия и механизм использования объективных и субъективных законов.
 12. Закон синергии.
 13. Закон информированности – упорядоченности.
 14. Закон самосохранения.
 15. Закон единства анализа и синтеза.
 16. Закон развития. Основные этапы жизненного цикла организации.
 17. Закон пропорциональности, соотносительности и композиции.
 18. Специфические законы социальной организации.
 19. Структура организации и характеристика факторов, формирующих ее.
 20. Централизация и децентрализация в системе управления организацией.
 21. Формирование и функционирование горизонтальных связей в организации.
 22. Механистические (бюрократические) организационные структуры
 23. Органистические (адаптивные) структуры организации (проектные и матричные)
- и др.
24. Реорганизация организации: этапы и методы управления.
 25. Понятие “хозяйственная организация”. Классификация хозяйственных организаций.
 26. Общества, их характеристики и особенности.
 27. Товарищества, их характеристики и особенности.
 28. Холдинги как организационная форма хозяйственных организаций.
 29. Назвать методы формирования организационной культуры как современной кадровой технологии.
 30. Дать определение: внешней адаптации и организационной культуры
 31. Рассказать о внутренней интеграции и организационной культуре
 32. Описать символический менеджмент и организационную культуру

33. Перечислить проблемы поддержания организационной культуры и ее развития.
34. Систематизировать типы организационных обрядов и системы вознаграждения в современной организации.
35. Указать формы познания сотрудниками организационной культуры
36. Проанализировать внешнюю среду как фактор изменения организационной культуры
37. Охарактеризовать внутреннюю среду организации как фактор изменения организационной культуры
38. Объяснить принципы и методы изменения организационной культуры как современной кадровой технологии.
39. Расшифровать особенности управления организационной культурой в современных условиях.
40. Характеристика организационной культуры как современной кадровой технологии.
41. Описать проблемы восприятия организационной культуры сотрудниками организации
42. Описать систему культуры в организации.
43. Привести пример разработки программы развития организационной культуры
44. Организация реализации программы развития организационной культуры.
45. Объяснить значение организационной культуры для эффективной деятельности предприятия
46. Охарактеризовать роль организационной культуры в процессе управления персоналом
47. Выделить этику корпоративного поведения как элемент организационной культуры
48. Идентифицировать социально-психологический климат в коллективе как элемент организационной культуры.
49. Охарактеризовать типологию организационной культуры.
50. Выделить национальный фактор в процессе изменения организационной культуры.
51. Описать деловые культуры в международном бизнесе, их классификацию и особенности проявления в современной бизнес-среде.
52. Проанализировать фирменный стиль и имидж организации как элементы организационной культуры.
53. Объяснить ценности организационной культуры.
54. Интерпретировать организационные контркультуры, причины возникновения и способы взаимодействия.
55. Расшифровать функции организационной культуры в системе кадрового менеджмента.
56. Выделить коммуникативные процессы организации и проблемы развития организационной культуры.
57. Проанализировать материалы и духовные ценности организационной культуры.
58. Охарактеризовать критерии оценки персонала и организационной культуры.

2.1.3 Практические задания на зачете

– Вариант 1

Кейс-задание №1 Цель: Исследовать принципы организации и в частности принципы рационализации на конкретном примере.

Задание:

1. Внимательно прочитайте кейс «Непосвященный».
2. Ответьте на риторический вопрос, заданный в конце кейса.
3. Какие варианты выхода из проблемной ситуации вы предложите?

Кейс «Непосвященный».

В компанию «Аленький цветочек» руководством холдинга был назначен новый генеральный директор. После ухода предыдущего обстановка в компании накалилась, слухи и

самые невероятные прогнозы плодились с фантастической скоростью, поэтому явления нового первого лица все ждали с нетерпением. Но если рядовой персонал надеялся на лучшее, то топ-менеджеров одолевали сильные сомнения: господин Иванов в их отрасли не отработал ни дня, значит, с ее спецификой не знаком. Как же он будет работать?

Первое же совещание подтвердило самые худшие опасения: Иванов был вызывающе некомпетентен, а учиться, судя по всему, был не готов. Команда топов, которые были настоящими профессионалами в своем деле, мягко говоря, была озадачена. Позже озадаченность сменилась растерянностью, в которой они и пребывают до сего дня. То ли нужно тратить время, нервы и силы и объяснять генеральному директору азбучные истины, то ли стоит немного подождать, пока он сам уйдет. Все, что предлагают Иванову подчиненные, он отмечает, так как ему все непонятно и до этого он делал по-другому. Его распоряжения достойны рубрики «Рога и копыта» в журнале «Крокодил», так как они просто абсурдны. Топы начали задумываться, а стоит ли ограничиваться двумя вариантами решения этой задачи? Может быть, выбрать третий и просто уйти?

Что делать в данной ситуации, потому что не только топ-менеджеры, но и другие сильные кадры работать под началом такого генерального директора не хотят?

– Вариант 2

Кейс-задание № 2 Дэвид Моро занимает должность управляющего “Элга Групп”. После окончания университета он служил в армии в качестве специалиста по обслуживанию радиолокационных станций. Его карьера также включала в себя должности менеджера по экспорту, инспектора рынка, основателя и управляющего “Синтекс Фармацетикс” и председателя правления “Веддел Фармацетикс”. Прочитайте следующий пример и ответьте на помещенные в конце вопросы. Мужество — это качество, которое гарантирует все остальные. Это важное основополагающее изречение Черчилля цитирует Р. В. Джонс, выдающийся ученый-физик, который во время Второй мировой войны отвечал в английском правительстве за научные разработки. Его книга “Самая тайная их всех войн” может служить ценным пособием для руководителей, показывая, как великие победы одерживаются при помощи ума, упорной работы и вдохновения. Ксенофон выразил эту мысль несколько иначе: “Маловероятно, что полководец заслужит презрение тех, кого он ведет за собой, если он способен сам сделать то, к чему призывает”.

Применение этих звучных цитат, связанных с военным делом, в промышленности сопряжено с определенными трудностями. Мой опыт, насчитывающий уже более 30 лет, говорит о том, что существуют три вида компаний: быстро растущие с проблемами, вызванными необходимостью перемен: компании, продажи и прибыль которых в точности соответствуют годовой инфляции; компании, постепенно сдающие свои позиции. Стремление к энергичным действиям и удовольствие от всего нового приводят меня к тому, что я в конечном итоге останавливаюсь на третьей категории. Когда в 1972 году я пришел в компанию “Элга”, она не нуждалась в переменах. Технология получения сверхчистой воды и аппаратура для ее производства были и остаются достаточно современными, чтобы обеспечить практически неограниченное развитие. Способствуют этому два дополнительных фактора: загрязнение окружающей среды значительно усиливается и одновременно очень быстрыми темпами растет потребность в чистой воде в электронной, пищевой, фармацевтической промышленности, для нужд медицины и научных исследований.

Я обнаружил, что проблемы, обусловленные переменами, лучше всего решаются сочетанием двух простых концепций. Суть их выражается пословицами: “словами делу не поможешь” и “меры нужно принимать своевременно”. Вы должны помнить, что 99 процентов людей воспринимают перемены как проклятие, и только на крайне малое число уверенных в себе или авантюристических личностей они действуют как шампанское. Более того, настоящим опиумом для народа является не религия, как считал гениальный Карл Маркс, а лидерство. Даже лидер на уровне подразделений должен знать, что он делает и как, одновременно ведя за собой подчиненных и воодушевляя их на упорный и нелегкий труд. Мне кажется, что для того чтобы лидерство пронизало всю структуру, необходимо реализовать несколько простых идей, связанных с тем, что я говорил выше.

1. Сделать так, чтобы ваша продукция была максимально уважаемой и полезной.

Немногие обычные люди согласятся, чтобы их имя было связано с опасным, бесполезным или некачественным продуктом. В нашем случае чистая вода замечательно удовлетворяет требование полезности, хотя обеспечить отсутствие утечки и ржавчины в оборудовании для ее производства достаточно сложно.

2. Поощрять сотрудников к постоянному обучению, даже если это в конечном итоге приведет к их уходу. Люди ненавидят застой, а приобретение новых знаний и навыков оказывает тонизирующий эффект. У нас есть курсы французского языка и постоянные связи с местным технологическим колледжем, позволяющие работникам повышать квалификацию. Один из сотрудников компании получил ученую степень в университете Саутгемптона после годового отпуска за счет компании.

3. Демократия в промышленности не настолько важна, как на этом настаивают профсоюзы. Большинство рабочих не обладают непомерными амбициями и не хотят участвовать в принятии непростых решений — именно за это платят высшим руководителям.

С другой стороны, они хотят, чтобы с ними советовались, а также честно сообщали обо всем, что их касается: жалование, пенсия, выходные, график работы, безопасность и охрана труда. По этой причине у нас есть комитет, в ведение которого входят вопросы охраны труда, безопасности и социального обеспечения. Этот комитет оценивает влияние на работников всех аспектов деятельности компании и при необходимости принимает соответствующие шаги.

4. Еще древние римляне знали, что высокий боевой дух порождает непобедимость. Отряды командос — а в настоящее время подразделения SAS — часто демонстрировали, что вера в собственную легенду и гордость своими подвигами обеспечивают успех будущих операций. Если отдел продаж возглавляет угрюмый пессимист, то ощущение неминуемого краха может пропитать всю структуру отдела. Мы сделали так, чтобы ответственные посты занимали оптимисты, чей энтузиазм помогает торговым представителям путешествовать по своей стране и за рубежом с твердой уверенностью в успехе.

5. Вера в свою способность добиться успеха — это всего лишь часть, хотя и очень важная, боевого духа. В него входит множество других элементов, включая чувство воодушевления, которое является результатом новой продукции, премий, заграничных путешествий и, возможно, даже автомобилей повышенной комфортности, предоставляемых компанией своему руководству. Именно в целях борьбы с утомительным однообразием многие американские компании проводят свои конференции по продажам на Мальорке, на Карибских островах или в Афинах. Наши средства пока не позволяют такой роскоши, но в любом случае “Элга” снимает для своих конференций красивое здание на холме в Чилтернских округах, откуда с высоты 700 футов открывается вид на расположенный в 20 милях отсюда Виндзорский замок.

Вообще говоря, молодость имеет перевес в воображении и энергии, и поэтому молодой коллектив обладает многими преимуществами при выполнении иррациональной задачи в мире современной промышленности, который отличается высокой степенью конкуренции. Большинству наших менеджеров от тридцати до пятидесяти лет, но, чем младше руководитель, тем больше ему требуется уверенности, чтобы эффективно действовать в условиях кризиса.

Это качество можно выработать у них только одним способом: познакомить их со всей суровостью избранной профессии, не “нянчиться” с ними, одновременно оставляя за собой право вмешаться, когда ситуация выходит из-под контроля, обеспечив соответствующую квалификацию, обучение и отбор, а также сформировав в компании атмосферу спокойствия, дисциплины и одновременно непринужденности. Как однажды сказал лорд Чалфонт: “Людей, которые не умеют расслабляться, никогда не следует назначать на ответственные посты”.

Что же вы рассчитываете получить, применив этот необычный набор идей? Оборот компании “Элга” вырос с 400 тысяч фунтов в 1972 году до 4 миллионов фунтов в 1980 финансовом году. За вычетом инфляции — в настоящее время это необходимое действие, позволяющее избежать банкротства, — продажи реально выросли в четыре раза, а прибыль и того больше: прибыль на капитал составила более тридцати процентов. Компания обрела стабильность, которую трудно поколебать — продажи в реальном исчислении росли с 1971 года. Руководители всех основных подразделений действительно изменились. Начав с малого, компания превратилась в лидера технологии очистки воды, а основная часть ее продукции

экспортируется почти в 80 стран мира.

Несмотря на то, что в компании занято всего 175 человек, ее деятельность охватывает весь спектр того, чем занимаются в крупных фирмах: реклама, связь с общественностью, статьи для разнообразных журналов, научно-исследовательские и конструкторские разработки, доставка и экспорт, послепродажное обслуживание, компьютерные программы, строительство зданий, участие в научных конференциях, а также персональные программы, включающие оценку и консультации.

1. В каких ситуациях Дэвид Моро склонен проявлять себя как лидер?

2. Изложите своими словами пять принципов, которые должны быть применены, чтобы “лидерство пронизало всю структуру”.

3. Как вы думаете, был бы эффективен тот же тип лидерства, если бы Дэвид Моро стал главой крупного министерства с 30 тысячами сотрудников и занимался бы вопросами социального обеспечения?

3. Описание системы оценивания, шкала оценивания

3.1 Показатели и критерии оценивания для текущего контроля

Перечень оценочных средств для текущего контроля	Показатели и критерии оценивания
Тестирование	<ul style="list-style-type: none"> – корректность и полнота формулировок определений основных понятий и утверждений, содержащихся в тесте; – количество правильных ответов по каждому тестовому заданию (для тестовых заданий, предусматривающих выбор одного или нескольких правильных ответов из предложенных вариантов) и соответствующее число баллов; – наивысший балл по каждому отдельному тесту; – полнота результатов тестирования (количество ответов обучающегося в общем числе тестовых заданий) и соответствующее общее число баллов по данному блоку тестов (отдельному тесту); – диапазон баллов, которые необходимо набрать для того, чтобы получить отличную, хорошую, удовлетворительную или неудовлетворительную оценки по блоку тестов.
Доклад	<ul style="list-style-type: none"> – степень усвоения понятий и категорий по теме доклада; – полноту изложения заданной или самостоятельно выбранной темы; – умение работать с документальными и литературными источниками; – грамотность и последовательность изложения материала; – наличие собственной обоснованной позиции; – самостоятельность, оригинальность и завершенность доклада; – качество презентации доклада.
Устный опрос	<ul style="list-style-type: none"> – содержание и формулировки ответов на вопросы; – обоснованность и аргументированность ответов; – полнота и адекватность ответов; – использование и представление статистических данных (при необходимости).
Эссе	<p>Прежде всего, важно помнить, что эссе - жанр субъективный, поэтому и оценка его также будет субъективной.</p> <ul style="list-style-type: none"> – знание и использование терминологии; – логичность и последовательность в изложении материала; - отличительные черты / неповторимость – использование презентации
Проект	- знание терминов, понимание феноменов рассматриваемых

	<p>психологией как наукой; - знание основных направлений деятельности психолога-профессионала в рамках различных психологических школ</p> <ul style="list-style-type: none"> - логика действий, - рациональность действий, - оптимальность выборов вариантов решения поставленной задачи
Контрольная работа	<p>Наивысший бал выставляется в том случае, если вы:</p> <ul style="list-style-type: none"> сдали работу в обозначенные сроки; оформили контрольную согласно требованиям вашей кафедры; использовали при выполнении заданий рекомендованную и дополнительную литературу; при выполнении теоретических и практических заданий продемонстрировали высокий уровень владения материалом, умение анализировать и делать выводы, проявили творческий подход; выполнили работу без ошибок.
Практические задания	<ul style="list-style-type: none"> – соблюдение требований к выполнению практических заданий; – логичность, последовательность, полнота содержания практического задания; – степень самостоятельности, оригинальности выводов; – умение работать с разнообразными источниками; – умение грамотно, аргументированно обосновать и объяснить свои идеи и выводы; – оформление результатов практического задания; – качество презентации результатов выполнения практического задания, умение использовать инфографику для повышения аргументированности выступления.

3.2. Показатели и критерии оценивания для промежуточного контроля

Компоненты компетенции (с указанием кода)	Индикаторы достижения компетенций	Критерии оценивания (в оценках)

УК-2.1.	Знает и оценивает возможности применения проектного подхода в сфере психологической практики	<p>«Зачтено» Дан полный, развёрнутый ответ на поставленный вопрос; показана совокупность осознанных знаний об объекте изучения, доказательно раскрыты основные положения (свободно оперирует понятиями, терминами, персоналиями и др.); в ответе прослеживается чёткая структура, выстроенная в логической последовательности; ответ изложен литературным грамотным языком; на возникшие вопросы преподавателя магистрант дает чёткие, конкретные ответы, показывая умение выделять существенные и несущественные моменты материала. Практическая задача (кейс) решен правильно с обоснованием решения.</p> <p>«Не зачтено» Дан неполный ответ на поставленный вопрос, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения, допущены существенные ошибки в изложении теоретического материала и употреблении терминов, персоналий; в ответе отсутствуют доказательные выводы; речь неграмотная. Решение практической задачи (кейса) неверное или отсутствует</p>
---------	--	---