

**РОСЖЕЛДОР**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«Ростовский государственный университет путей сообщения»**  
**(ФГБОУ ВО РГУПС)**

---

О.Г. Сорокина

**ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ, ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ**  
**И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Учебно-методическое пособие  
для обучающихся по направлению  
подготовки «Управление персоналом»  
(для практических занятий и самостоятельной работы)

Ростов-на-Дону  
2017

ББК 65.29.я7 + 06

Рецензент – кандидат экономических наук, доцент М.В. Шевченко

**Сорокина, О.Г.**

Теория организации, организационное проектирование и стратегическое управление персоналом: учебно-методическое пособие для обучающихся по направлению подготовки «Управление персоналом» (для практических занятий и самостоятельной работы) / О.Г. Сорокина; ФГБОУ ВО РГУПС. – Ростов н/Д, 2017. – 88 с.: ил., прил. – Библиогр.: с. 58.

В учебно-методическом пособии представлен учебно-методический материал для изучения дисциплины «Теория организации, организационное проектирование и стратегическое управление персоналом», а также теоретический материал, необходимый для самостоятельной работы магистрантов, задания для практических занятий, темы докладов для подготовки к практическим занятиям, вопросы к экзамену, перечень рекомендуемой литературы.

Учебно-методическое пособие предназначено для магистрантов, обучающихся по направлению подготовки «Управление персоналом».

Одобрено к изданию кафедрой «Теория организации и управление персоналом».

© Сорокина О.Г., 2017  
© ФГБОУ ВО РГУПС, 2017

## Оглавление

1 Теоретическое содержание дисциплины «Теория организации, организационное проектирование и стратегическое управление персоналом».....	4
1.1 Формирование стратегии организации с помощью принципов корпоративной социальной ответственности.....	4
1.2 Руководство коллективом в сфере профессиональной деятельности и культурные различия.....	5
1.3 Система управления персоналом организации: процедура бенчмаркинг..	5
1.4 Обучение персонала с позиции компетентностного подхода.....	6
2 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	7
3 Практические задания по дисциплине.....	27
4 Методические рекомендации к построению профиля корпоративной социальной ответственности в организации.....	46
5 Темы докладов для самостоятельной подготовки.....	52
6 Конкретные ситуации по дисциплине для самостоятельной подготовки... ..	53
Библиографический список.....	58
Приложение 1. Анкета – анализ организационной культуры.....	61
Приложение 2. Должностная инструкция специалиста по корпоративной культуре и социальным отношениям.....	63
Приложение 3. Кодекс корпоративной культуры.....	66
Приложение 4. Тест «Кто вы: администратор или лидер?».....	75
Приложение 5. Тест-методика «Дипломатичный и авторитарный стили поведения на деловом совещании».....	77
Приложение 6. Тест «Уровень организационной культуры».....	80
Приложение 7. Опросник для проведения собеседования с руководителем организации.....	83
Приложение 8. Тест для определения типа организационной культуры предприятия.....	85

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

## 1.1 Формирование стратегии организации с помощью принципов корпоративной социальной ответственности

Теоретические основы организационной культуры. Определение понятий «Корпоративная культура» (К. Голд, Э.Шейн, К. Шольц). Процесс формирования организационной культуры (внутренний, когнитивный, символический и побуждающий). Внутренние и внешние факторы, воздействующие на культуру организации. Структура организационной культуры. Сильная и слабая организационные культуры. Субкультуры. Контркультуры. Корпоративные коммуникационные каналы в системе организационной культуры. Уровни и функции корпоративной коммуникации. Методы оценки организационной культуры. Построение профиля организационной культуры. Характеристика типов культур. Методы сохранения и поддержания организационной культуры предприятия. Инструменты управления организационной культурой предприятия.

### **Контрольные вопросы:**

1. Как вы думаете, управление финнами может отличаться от управления бразильцами?
2. Представьте, что вас за ваши успехи в работе и за знание японского языка перевели в Токио руководить японским филиалом вашей компании. Что вам надо будет изменить в ваших действиях, чтобы эффективно управлять японским персоналом?
3. В последние годы руководители-практики, консультанты и ученые пытаются определить положительные аспекты разнообразия рабочей силы. Можете ли вы назвать негативные аспекты? Если да, то какие?
4. Как можно уменьшить отрицательное воздействие разнообразия рабочей силы?
5. Опираясь на основные культурные различия, проанализируйте, в какой степени вы соответствуете образцу типичного представителя России. Смогли бы вы работать с человеком, имеющим противоположные характеристики?
6. Испытывали ли вы когда-нибудь культурный шок? Как вы реагировали? Имели ли вы возможность предвидеть и предупредить его? Можно ли испытать культурный шок, просто путешествуя по России?
7. Опишите организационную культуру вашего ВУЗа, ее явные и негласные нормы и ценности.
8. Используя две любые организации по вашему выбору, охарактеризуйте их на основании того, что вам известно об их культуре (например, о девизе, логотипе, рекламной политике, здании и т.д.).

## **1.2 Руководство коллективом в сфере профессиональной деятельности и культурные различия**

Толерантное восприятие социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий. Методики руководства коллективом в сфере профессиональной деятельности. Положение об организационной структуре. Линейная карта распределения ответственности. Оценка эффективности организационной структуры. Критерии эффективности системы управления. Расчет показателей эффективности состава системы и структуры связей.

### **Контрольные вопросы:**

1. Поясните известный тезис: «Стратегия определяет структуру организации».
2. Раскройте сущность понятий «эффективность организации», «эффективность системы управления», «эффективность организационной структуры».
3. В чем значение использования показателей деятельности функциональных подразделений для управления организацией?
4. В чем состоит основная сложность применения метода организационного моделирования для построения организационной структуры?
5. Перечислите критерии, по которым может оцениваться эффективность организационной структуры управления.
6. Какие факторы определяют выбор метода построения организационной структуры?
7. Укажите основные структурообразующие документы, необходимые для нормального функционирования производственной организации.
8. Традиционно должностные функции определяют как перечень действий работника (описательный способ). Альтернативный подход (продуктивный способ) заключается в определении конкретного вклада, который работник должен внести в решение задач организации. Укажите, в чем достоинства и недостатки каждого подхода.
9. В организациях принято подбирать человека под конкретные функции. Некоторые специалисты по организационному проектированию предлагают, напротив, выстраивать функции под конкретного человека. В чем достоинства и недостатки каждого метода?

## **1.3 Система управления персоналом организации: процедура бенчмаркинг**

Система стратегического управления персоналом. Модели стратегического управления персоналом и его взаимосвязи. Составляющие стратегии управления персоналом. Структура системы управления персоналом. Сущность бенчмаркинга его классификация и методика проведения. Практическое применение бенчмаркинга а разных стратегиях и сферах деятельности. Оценка эффективности системы управления персоналом.

### **Контрольные вопросы:**

1. В чем сущность конкурентоспособности компании?
2. Какова роль персонала в создании конкурентных преимуществ?
3. Какие факторы определили изменение роли персонала в бизнесе?
4. Какую дополнительную ценность создает стратегическое управление персоналом?
5. Какие факторы определяют выбор стратегии компании?
6. В чем принципиальное отличие стратегического управления от стратегического планирования?
7. К какому типу стратегий относится стратегия управления персоналом?
8. Какую зависимость между стратегией управления персоналом и стратегиями высшего ранга можно выделить? Чем определяется особенность этой зависимости?
9. Каковы факторы успеха стратегии управления персоналом?
10. Какие преимущества получает компания от стратегического управления персоналом?
11. Почему защита персонала относится к стратегической роли менеджера по работе с персоналом?

### **1.4 Обучение персонала с позиции компетентностного подхода**

Понятие компетенций и компетентностной модели специалиста при обучении персонала в организации. Принципы компетентностного подхода в реализации основных образовательных программ. Анализ учебно-методических материалов для проведения обучения персонала. Опыт зарубежных стран по формированию национальных систем оценки компетенций профессорско-преподавательского состава. Исследование отечественного опыта оценки компетенций преподавателей. Диагностика психологической компетентности педагога для создания и развития человеческого капитала.

### **Контрольные вопросы:**

1. Как появилась идея компетентностного подхода?
2. Отличие традиционного от компетентностного подхода.
3. Принципы компетентностного подхода.
4. Компетентностный подход в профессиональном образовании?
5. Социально-экономическое содержание понятий «компетенция» и «компетентность»?
6. Роль компетентностного подхода в развитии человеческого капитала организации?
7. Взаимосвязь человеческого капитала организации и компетентности персонала.

## **2 ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

### **2.1 Тестовые задания – раздел 1**

1. Исследование неформальных групп было начато ...

- в – Файодем;
- в – Эмерсоном;
- в – Тейлором;
- в – Мейо.

2. Каждый бизнес-процесс необходимо анализировать ..., с учетом его мотивационного воздействия на сотрудников.

- в – частично;
- в – деструктивно;
- в – качественно;
- в – комплексно.

3. Сформулированный А. Файодем принцип справедливости означает...

- в - справедливую оплату за службу;
- в - справедливое применение санкций;
- в - согласование интересов работника с интересами организации;
- в - сочетание доброты и правосудия в управлении.

4. Управленческим обследованием организации называется ...

- в - стратегическое планирование;
- в - процесс диагностики внешних проблем;
- в - целевой (стратегический) подход к управлению;
- в - процесс диагностики внутренних проблем.

5. Является основоположником науки Управления производством ...

- в - И. Апсофф;
- в - А. Маслоу;
- в - Э. Мейо;
- в - Р. Тейлор.

6. Деятельность, направленная на достижение целей организации рассматривается в управленческих подходах ...

- в – системном;
- в – ситуационном;
- в – процессом.

7. Бюрократический тип управления характеризуется:

- в - четкой мотивацией инициативы персонала;

в - ориентацией персонала на решение проблем;  
в - высокой исполнительской дисциплиной;  
в - жестким распределением функций и обязанностей в системе управления.

8. Акцент на необходимость выработки единой стратегии фирмы даёт ...

в - управление с позиции науки о поведении;  
в - управление с позиции психологии и человеческих отношений;  
в - концепция адаптации;  
в - концепция глобальной стратегии.

9. Авторитарный стиль управления имеет разновидности...

в – корпоративный;  
в - сопричастный;  
в - патриархальный;  
в – диктаторский.

10. Активизирующие факторы характеризуют процесс управления людьми, структурные – область ...навыков.

в - производственных;  
в - технологических;  
в - проверенных;  
в – технических.

11. Если возникла кризисная ситуация, требующая немедленного разрешения, целесообразно использовать ... стиль управления.

в - демократический;  
в - адаптационный;  
в - либеральный;  
в – авторитарный.

12. Методы управления представляют собой способы ...

в - создания организаций и управления ими;  
в - использования ресурсов организации;  
в - применения знаний в области управления;  
в - воздействия субъекта управления на объект управления для достижения поставленных целей.

13. Независимый от конкретной ситуации управления образец поведения руководителя стиль ....

в - координации;  
в - менеджмента;  
в - регулирования;  
в – управления.

14. Процессы создания организации, формирование ее структуры, механизмы реализации управленческой функции являются объектом ...

- в - текущего управления;
- в - менеджмента;
- в - перспективного управления;
- в - организационного управления.

15. Структура, представленная совокупностью материальных объектов и процессов, которые в единстве образуют базу остальных ...

- в - социотехнической;
- в - экономической;
- в - социальной;
- в – технической.

16. Структурные факторы управления требуют:

- в - обновления;
- в - логики;
- в - систематизации;
- в - рационального подхода.

17. Субъекты в менеджменте выполняют процедуры:

- в - рассмотрения решений;
- в - сдачи работ заказчику;
- в - принятия решений;
- в - организации выполнения решений.

18. Технология, предполагающая, что работы в организации вытекают друг из друга и ни одна не может начаться раньше, чем закончится другая ...

- в - складывающейся;
- в - групповой;
- в - связанной;
- в – последовательной.

19. Управленческим обследованием организации называется ...

- в - стратегическое планирование;
- в - процесс диагностики внешних проблем;
- в - целевой (стратегический) подход к управлению;
- в - процесс диагностики внутренних проблем.

20. Факторы, влияющие на эффективность управления:

- в - общие;
- в - частные;
- в - внешние;
- в – внутренние.

21. Элементами инфраструктуры менеджмента являются ...

- в - рынок трудовых ресурсов;
- в - рынок ценных бумаг;
- в - рынок товаров и услуг;
- в - методы управления.

22. Большой вклад в разработку идей классической школы внесли ...

- в - П. Друкер и Р. Уотермен;
- в - Д. МакГрегор и М. Фоллетт;
- в - Г. Гантт и Ф. Гилберт;
- в -Л. Урвик и Д. Муни.

23. Представление об объекте рассмотрения при системном подходе ...

- в - все меняется: среда, организация, задачи управления;
- в - меняется внешняя среда, поэтому должна меняться организация;
- в - изменений нет: управление есть процесс, осуществляемый в любой организации по общей схеме;
- в - любая управленческая задача может быть формализована и представлена в виде модели, она и помогает управлять правильно.

24. Отцом современного рационального менеджмента принято считать ...

- в - Ф. Тейлора;
- в - А. Файоля;
- в - П. Друкера;
- в - Г. Форда.

25. Основная задача оперативного планирования состоит в том, чтобы ...

- в - мобилизовать внутренние ресурсы организации;
- в - не допустить простоев оборудования;
- в - обеспечить наиболее экономичное выполнение заказов;
- в - не допустить срывов в выполнении плановых заданий.

26. Системный подход позволил ...

- в - исключить научный поиск лучших вариантов решений как своеобразного лекарства от всех болезней;
- в - признать факторы внешней среды и отработать методики их анализа;
- в - автоматизировать часть процессов управления;
- в - широко использовать математические методы в управлении.

27. С позиций менеджмента цель существования организации заключается в...

- в - получении прибыли;
- в - удовлетворении определенных общественных потребностей;
- в - снижении издержек;
- в - производстве новых товаров.

28. Суть концепции школы науки управления (новой школы) состоит в том, что:

в - управление – это непрерывный процесс воздействия субъекта на объект управления;

в - отдельная управленческая задача может быть формализована в виде математической модели;

в - признается важность правильной организации труда на каждом рабочем месте;

в - условия работы оказывают активное влияние на результат.

29. Объектом изучения в теории управления является

в - организация рабочего места;

в - организация как социальное устройство;

в - деятельность руководителя;

в - процесс управления.

30. Классическая школа исходит из следующего постулата: «Залог успеха организации...»

в - работа менеджера;

в - организация труда рабочего;

в - отношения между руководителем и рабочими;

в - все вышеперечисленное.

## **2.2 Тестовые задания – раздел 2**

1. В соответствии с теорией менеджмента этап выявления и анализа проблемы процесса принятия решений предполагает:

в - оценку эффективности решения проблемы;

в - сбор информации о проблеме;

в - определение целей и критериев решения проблемы;

в - ранжирование вариантов решения по приоритетам.

2. В теории менеджмента метод построения «дерева управленческих решений» предполагает:

в - определение постоянных и переменных издержек;

в - определение вероятности наступления событий;

в - получение детерминированного результата;

в - оценку ожидаемого эффекта наступления событий.

3. В теории менеджмента методы принятия управленческих решений по этапам выполнения подразделяются на:

в - адаптивные методы решений;

в - конструктивные методы решений;

в - методы подготовки решений;

в - методы выбора решений.

4. Для оценки эффективности управленческого решения могут применяться ... критерии:

в - тактические;

- в - оперативные;
- в - экономические;
- в - социальные.

5. Для стратегических управленческих решений характерно то, что они:

- в - принимаются оперативно и регулярно;
- в - принимаются высшим руководством и требуют высокой квалификации лица, принимающего решения;
- в - учитывают динамику внешней среды;
- в - относятся к типу высокоструктурированных.

6. Если управленческое решение принимается в условиях неопределенности, руководитель может предпринять следующие два действия:

- в - делегировать решение проблемы другому лицу;
- в - отказаться от решения проблемы;
- в - действовать на основании опыта и интуиции;
- в - попытаться получить дополнительную информацию о проблеме.

7. Используемые в практике менеджмента эвристические методы соответствуют утверждениям:

- в - основаны на моделировании и статистике;
- в - применяют для решения слабо структурированных задач;
- в - основаны на интуиции и опыте;
- в - применяют для решения структурированных задач.

8. К методам повышения экономической эффективности управленческих решений относят:

- в - улучшение морально-психологического климата;
- в - проведение маркетинговых исследований;
- в - сокращение затрат предприятия;
- в - увеличение доли прибыли в выручке предприятия.

9. К экономическим методам разработки управленческих решений относят:

- в - анализ потребностей работников;
- в - метод опросного листа;
- в - определение суммы страхования рисков деятельности предприятия;
- в - анализ безубыточности производства.

10. Понятие риск при принятии решений означает:

- в - степень влияния неправильно решенной проблемы на служебное положение руководителя;
- в - уровень неопределенности результата решения;
- в - степень значимости проблемы для общей деятельности фирмы;
- в - уровень ущерба при принятии решения.

11. Согласно практике менеджмента на последнем этапе процесса принятия управленческого решения необходимо:

- в - определить необходимые ресурсы;
- в - описать проблемную ситуацию;
- в - проконтролировать выполнение решения;
- в - организовать выполнение решения.

12. Согласно теории менеджмента импульсивные управленческие решения характеризуются тем, что:

- в - принимаются менеджерами, у которых процесс проверки гипотез является обязательным;
- в - являются универсальными для различных управленческих ситуаций;
- в - процесс принятия решений проходит, минуя этап обоснования и проверки;
- в - принимаются менеджерами, у которых процесс построения гипотез преобладает над действиями по их проверке.

13. Согласно теории менеджмента индивидуальные решения обладают следующими особенностями:

- в - комплексный анализ проблемы;
- в - значительное время принятия;
- в - высокая ответственность лиц, принимающих решения;
- в - небольшие затраты времени.

14. Согласно теории менеджмента к преимуществам группового подхода к принятию управленческих решений относят:

- в - быстроту решения проблем;
- в - высокую способность к решению проблем;
- в - творческий характер решений;
- в - большую оригинальность и адаптивность решений.

15. Согласно теории менеджмента коллективные управленческие решения имеют следующие особенности:

- в - принимаются оперативно, позволяя экономить ресурсы;
- в - принимаются большинством по результатам консультаций;
- в - позволяют провести комплексную оценку вариантов решения;
- в - характеризуются личной ответственностью за окончательный выбор.

16. Согласно теории менеджмента лицо, принимающее решение, может принимать управленческие решения:

- в - бессознательно;
- в - стихийно;
- в - коллегиально;
- в - единолично.

17. Согласно теории менеджмента методы, основанные на «здоровом смысле», соответствуют следующим утверждениям:

- в - решения принимаются коллективно;
- в - решение выбирают из информационных массивов;
- в - решение базируется на логических суждениях;
- в - доказательства опираются на практический опыт.

18. Согласно теории менеджмента отрицательными сторонами коллективного принятия управленческих решений являются:

- в - многовариантность решения;
- в - нахождение компромиссного решения;
- в - полярность мнений, блокировка инициативы;
- в - факт подчинения меньшинства мнению большинства.

19. Согласно теории менеджмента эффективность управленческого решения может оцениваться ... и ... методами:

- в - интуитивными;
- в - эвристическими;
- в - экспертными;
- в - экономическими.

20. Социальная эффективность управленческих решений выражается в достижении таких целей, как...

- в - рост прибыли предприятия;
- в - снижение значимости влияния конкурентов;
- в - рост общественного продукта;
- в - рост социальной защищенности населения.

21. В системе управления контроль выполняет следующие основные функции:

- в - прогностическую;
- в - ориентирующую;
- в - диагностическую;
- в - коммуникативную.

22. Действия, осуществляемые в процессе предварительного контроля, –

- в - проводимые изменения в ходе работы;
- в - проведение корректировки текущих действий работников;
- в - выявление потенциальных ресурсов предприятия;
- в - отбираемые ресурсы, которые наилучшим образом соответствуют заявленным критериям.

23. Мотивирующие факторы - ...

- в - игнорирование идей и инициативы;
- в - отсутствие чувства причастности к компании;
- в - отсутствие ощущения, не видно личных результатов;

в - премии.

24. Основное отличие предварительного, текущего и заключительного контроля в(во):

- в - объеме;
- в - времени осуществления;
- в - принципах;
- в - методах.

25. Основные виды управленческого контроля:

- в - стратегический;
- в - текущий;
- в - предварительный;
- в - итоговый.

26. Центральная задача организационного проектирования...

- в - планомерное совершенствования организационных структур;
- в - определение состава подразделений и должностей, их функций и полномочий;
- в - непрерывный процесс рационализации;
- в - осуществление организационно-технических мероприятий.

27. Что является результатом организационного проектирования...

- в - индивидуальный организационный проект;
- в - план работы на год;
- в - перечень текущих мероприятий;
- в - план организационно-технических мероприятий.

28. Производственные организации относятся...

- в- к иерархическим организациям;
- в- к конкурирующим организациям;
- в- к индивидуалистским организациям;
- в- к консолидирующим организациям.

29. Первый этап организационных преобразований – это...

- в - конкретные действия в подразделениях фирмы;
- в - создание поэтапного плана действий;
- в - формирование у персонала готовности к полному разрыву с прошлым;
- в - критика лидерами существующего положения и распространение идеального образа организации.

30. Процесс, при котором определяется число уровней управления, степень централизации и децентрализации, обозначается термином...

- в - композиция;
- в - регламентация;
- в - ориентация;

в - структуризация.

31. Для чего нужно организационное проектирование...

- в - для сохранения стабильности фирмы;
- в - для реорганизации, создания новых структур;
- в - для осуществления плановых текущих изменений;
- в - для реализации месячных и годовых планов работы.

### 2.3 Тестовые задания – раздел 3

1. Культура персонала организации основана на ...

- в - принятых в организации формах поведения;
- в - правилах, определяемых руководством организации;
- в - особенностях производства и образования персонала организации;
- в - разделяемых большинством членов организации убеждениях и ценностях.

2. Основные стили управления:

- в - фирменный;
- в - комплексный;
- в - делегирования полномочий;
- в - корпоративный.

3. Подбор и расстановка кадров основывается на принципах:

- в - полезности, экономности, объективности;
- в - соответствия, перспективности, сменяемости;
- в - надежности, адекватности, целесообразности;
- в - справедливости, моральной устойчивости.

4. К показателям деловой оценки относят:

- в - физические данные работника;
- в - профессиональное поведение;
- в - личностные качества;
- в - производственные отношения.

5. На стратегический выбор фирмы влияет...

- в - мнение и интуиция главы фирмы;
- в - уровень риска;
- в - фактор времени;
- в - анализ рынка сбыта;
- в - контроль внешних факторов и угроз для фирмы.

6. Стратегическое планирование – это ...

- в - набор решений и действий, помогающих организации достичь своих целей;

в - особый вид долгосрочных планов, позволяющих организации знать будущее;

в - выбор альтернативы развития;

в - определение целей организации на перспективу.

7. Миссия нужна для ...

в - широкого использования в процессе рекламы;

в - того, чтобы быть не хуже других в современном обществе;

в - облегчения контактов с теми, кто использует товары и услуги данной организации и обеспечивает ее ресурсами;

в - понимания работниками организации и ее контрагентами общей цели организации, лежащей во внешней среде.

8. Причины конфликта между руководителем и подчиненным, к которым относятся психологические особенности участников взаимодействия ...

в - ситуативно-управленческие;

в - объективные;

в - управленческие;

в - личностные.

9. История развития менеджмента связана с подходами к управлению как:

в - технической стороной производства;

в - трудовыми коллективами;

в - финансовой стороной производства;

в - организационной структурой.

10. Основоположителем школы человеческих отношений считается...

в- Д. Карнеги;

в- М. Вудкок;

в- Э. Мэйо;

в- М. Смолл.

11. Полное игнорирование роли человека в производстве характерно для школы управления...

в- человеческих отношений;

в- поведенческой;

в- классической;

в- научного управления.

12. Основное отличие американского стиля менеджмента от японского Акио Морита (один из лучших менеджеров мира) видел в:

в- иерархии управления;

в- квалификации работников;

в- большом числе юристов;

в- большом числе менеджеров.

13. Управленческим обследованием организации называется...

- в- стратегическое планирование;
- в- процесс диагностики внутренних проблем;
- в- процесс диагностики внешних проблем;
- в- процесс диагностики внутренних и внешних проблем.

14. Процесс деления организации на отдельные блоки – это...

- в- централизация;
- в- департаментализация;
- в- децентрализация;
- в- коммерцелизация.

15. Ценностные ориентации группы – это:

- в- готовность коллектива к определенной оценке ситуации;
- в- способ реализации устойчивых общественных отношений;
- в- социально обусловленная направленность сознания и поведения груп-

пы.

16. Карьера – это:

- в- форма гарантированной занятости;
- в- субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом;
- в- предлагаемая организацией последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), которые сотрудник потенциально может пройти.

17. Ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия сотрудников на выполнение определенных задач – это:

- в- делегирование;
- в- ответственность;
- в- полномочия;
- в- власть.

18. Компетенция – это:

- в- сложившееся мнение о человеке, его достоинствах и недостатках;
- в- круг полномочий какого-либо органа или должностного лица согласно законам, нормативным актам, уставам, положениям;
- в- способность влиять на индивидов и группы людей.

19. Групповые процессы – это:

- в- изменение групповых норм;
- в- изменение состава и структуры группы;
- в- процессы, организующие деятельность группы.

20. Умение стратегически мыслить предполагает:

- в- умение видеть и учитывать перспективу;
- в- умение ориентироваться на результат;

в- умение увязывать планы с реальными условиями.

21. Адаптация – этап развития команды, на котором:

в- члены команды обмениваются информацией, знают задачи, не доверяют друг другу;

в- члены команды обмениваются информацией, формируют задачи, отношения вежливые и осторожные;

в- члены команды обмениваются информацией, знают свои задачи, доверяют друг другу.

22. У менеджера среднего звена больше всего должны быть развиты:

в- концептуальные навыки;

в- человеческие навыки;

в- технические навыки.

23. Социальная роль – это:

в- восприятие происходящего с точки зрения другого человека, мысленно войдя в которого, можно понять его отношение и поступки;

в- игра актера, воспроизводящая героя произведения;

в- модель поведения человека, объективно заданная социальной позицией личности в системе социальных, общественных и личных отношений.

24. Социализация – это:

в- процесс включения человека в организационное окружение;

в- процесс перехода общества к социализму;

в- процесс перехода от старых ценностей к новым.

25. При индивидуальной беседе с подчиненным преодолеть «психологический барьер» можно, если:

в- задать вопрос, интересный для собеседника и не являющийся деловым;

в- подождать несколько минут;

в- сразу, без промедления приступить к разговору.

26. Основными причинами необходимости контроля в организации являются:

в- недоверие к рядовым сотрудникам;

в- конфликты в организации;

в- неопределенность внешней и внутренней среды;

в- предупреждение кризисных ситуаций.

27. Позитивная мотивация творческого и производительного труда сотрудников относится к фактору ...

в- общему;

в- внешнему;

в- частному;

в- внутреннему.

28. Процесс стимулирования самого себя и других на достижение индивидуальных и общих целей организации -...

- в- организация;
- в- обучение;
- в- координация;
- в- мотивация.

29. Ключевыми составляющими принятия решений, на которые производитель должен обращать внимание, являются:

- в- выделение круга потребителей;
- в- качество предоставляемых услуг;
- в- качество проектирования продукта;
- в- определение потребностей рынка.

30. Основной функцией управления организацией является ...

- в-имидж;
- в-обмен информацией;
- в-побуждение;
- в-планирование.

## **2.4 Тестовые задания – раздел 4**

1. Требования, предъявляемые к корпоративно управляющему руководителю ...

- в- надзор за персоналом;
- в- делегирование полномочий;
- в- дальновидность;
- в- доверие к сотрудникам.

2. К факторам, влияющим на профессиональную адаптацию, относят:

- в- правила трудового распорядка;
- в- степень готовности рабочего места к трудовому процессу;
- в- нормы взаимоотношений в коллективе;
- в- уровень организации и условия труда.

3. Механизм управления профессиональной ориентацией и адаптацией осуществляется через ...

- в- формирование органов образования;
- в- формирование и развитие системы органов управления различного уровня;
- в- формирование и развитие системы органов контроля различного уровня;
- в- сокращение текучести рабочей силы.

4. Навыки лидера при творческой организационной культуре – это...

- в- управление обслуживанием потребителей;
- в- управление конкурентоспособностью;
- в- управление непрерывным развитием;
- в- управление развитием культуры.

5. Неформальные группы возникают ...

- в- в результате реорганизации;
- в- при создании новой структуры;
- в- по воле руководства;
- в- спонтанно.

6. Основная причина вступления в неформальную группу ...

- в- осуществление целей организации;
- в- повышение зарплаты;
- в- реализация личных целей;
- в- чувство принадлежности.

7. Подразделения, представляющие собой официальные группы работников организации, различаются:

- в- имиджем;
- в- величиной материальных и финансовых ресурсов;
- в- статусом;
- в- числом работающих.

8. Влияние - это ...

- в- отношение к человеку и влияние на него;
- в- возможность влиять на поведение других лиц;
- в- манера поведения руководителя по отношению к подчиненным;
- в- поведение одного лица, которое вносит изменения в поведение другого.

9. Форма власти и влияния, возрастающая в настоящее время...

- в- эталонная;
- в- убеждение;
- в- традиционная;
- в- участие.

10. В группу творческих ролей не входят роли:

- в- организатор;
- в- лидер;
- в- генератор идей;
- в- эксперт.

11. Научная организация труда решает три основные задачи: экономическую, психофизиологическую и ...

- в- политическую;
- в- научную;
- в- общественную;
- в- социальную.

12. К поведенческим чертам личности можно отнести:

- в- власть;
- в- самоуверенность;
- в- внешность;
- в- состояние здоровья.

13. Конфликты между различными группировками за лидерство в государстве ...

- в- трудовой конфликт;
- в- межгосударственный конфликт;
- в- межэтнический конфликт;
- в- внутриполитический конфликт.

14. Перераспределение части общественного продукта в интересах оппозиции ...

- в- интеграция контрэлиты;
- в- нейтрализация лидеров оппозиции;
- в- политическое манипулирование;
- в- социальное маневрирование.

15. Предмет межгруппового трудового конфликта:

- в- некомпетентность руководителя;
- в- грубость руководителя;
- в- система распределения ресурсов;
- в- условия труда.

16. Групповая дискуссия как ситуация, которую предлагается разыграть по ролям...

- в- деловая игра;
- в- самоанализ конфликтного поведения;
- в- аутогенная тренировка;
- в- ролевая игра.

17. Чем отличаются модели «общение» и «деловое общение»:

- в- целью;
- в- решением проблемы;
- в- желанием;
- в- потребностью.

18. Формы взаимодействия в деловом общении...

- в- письменный монолог и диалог;

- в- устный монолог и диалог;
- в- устный послелог;
- в- устный и письменный приказ.

19. Каковы конечные цели делового общения:

- в- взаимопонимание;
- в- собеседование;
- в- переговоры;
- в- заседание.

20. Барьеры общения, возникающие при вступлении в контакт партнеров делового общения:

- в- моральные;
- в- национальные;
- в- социальные;
- в- возрастные.

21. Для создания позитивного психологического климата на совещании необходимо...

- в- не допускать недоброжелательного тона на выступлениях участников и руководителя;
- в- пресекать агрессивные реплики со стороны участников;
- в- навязывать свою позицию, особенно руководителю, авторитет которого может сказаться на эффективности выступления.

22. Дефицит материальных ценностей...

- в- возникает из-за разногласий между субъектами или сторонами;
- в- возникает из-за ограниченности каких-либо ресурсов, в результате чего несколько субъектов не могут одновременно удовлетворить свои интересы в достаточной мере;
- в- возникает из-за того, что группа или окружение предъявляют личности требования, не совпадающие с теми, на которые ориентирован сам человек.

23. Мотивация и стимулирование соотносятся следующим образом...

- в- являются синонимами;
- в- независимы друг от друга;
- в- кооперируются;
- в- взаимодействуют.

24. Вербальные коммуникации осуществляются с помощью...

- в- жестов;
- в- информационных технологий;
- в- установления дистанции между общающимися;
- в- устной речи.

25. Деловая репутация организации представляет собой:
- в- способность справляться с более сложными и масштабными проблемами;
  - в- систему ценностей и норм, которые разделяются сотрудниками организации и определяют их организационное поведение;
  - в- устойчивое мнение о качествах и достоинствах организации в деловом мире или определенном сегменте рынка.
26. Социограмма – это:
- в- математическая модель;
  - в- графическое изображение взаимосвязей в коллективе;
  - в- модель производительности труда в коллективе.
27. Имидж руководителя является определяющим по отношению к:
- в- способам решения конфликтов;
  - в- деловой репутации сотрудника организации
  - в- имиджу организации;
  - в- производительности труда работников.
28. Основные составляющие организационной культуры – это:
- в- цели, люди, управление;
  - в- деловой этикет и культура общения менеджера;
  - в- субъекты, объекты, связи управления;
  - в- философия, ценности, нормы поведения;
  - в- принципы, методы и законы поведения.
29. Организационную культуру следует отнести:
- в- к факторам внутренней среды организации;
  - в- к факторам непосредственного окружения организации;
  - в- к факторам общего внешнего окружения организации.
30. Виды корпоративной культуры:
- в- ориентированная на производство;
  - в- органическая;
  - в- ориентированная на человека;
  - в- партиципативная;
  - в- бюрократическая;
  - в- предпринимательская.

### **Основные термины по дисциплине**

1. Выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и направленный на достижение целей организации.
2. Предпринимается группой как процесс генерирования идей, когда рассматриваются все возможные альтернативы с критической точки зрения.

3. Совокупность способов и приемов организационного распорядительного воздействия, направленного на обеспечение непрерывности и ритмичности управленческих процессов.

4. Свойство процесса управления сохранять и восстанавливать свое качество в условиях внешних и внутренних возмущений.

5. Интегрирующая функция управления, которая является интегрирующим документом, актом, где определяются и юридически закрепляются и порядок достижения цели, и сама цель деятельности, и сроки достижения цели, и силы, и средства, их задачи, и система контроля за ходом и результатами деятельности.

6. Одна из функций управления, предназначенная для создания реальной системы людских, финансовых, материальных и других ресурсов, предназначенных для реализации решения и плана.

7. В менеджменте под ... данными понимаются данные, касающиеся только конкретной проблемы, человека, цели и периода времени.

8. Передача сторонней организации некоторых бизнес-процессов, являющихся для организации непрофильными.

9. Оптимальный набор правил и приемов, предназначенных для достижения целей организации и реализации ее миссии.

10. Постановка цели перед кем-либо и одновременно представление ему средств ее достижения и ответственность за качество результатов.

11. Для оценки эффективности управленческого решения ОАО «РЖД» могут применяться ... критерии.

12. Наука об универсальных типах и закономерностях структурного преобразования любых систем, объединяющая организационный опыт человечества.

13. Кратковременное договорное объединение ряда организаций, выполняющих функции, связанные с формированием благоприятной инфраструктуры их бизнеса.

14. Фирма-посредник, скупающая крупные партии дефицитных продовольственных и промышленных товаров для быстрой перепродажи.

15. Срез внутренней среды предприятия включает в себя: коммуникационные процессы, организационные структуры, нормы, правила, процедуры, распределение прав и ответственности, иерархию подчинения.

16. Метод объективного систематического сопоставления собственной деятельности с работой лучших компаний, уяснение причин эффективности бизнеса партнеров, организация соответствующих действий для улучшения собственных показателей и их реализация.

17. Инструмент разработки индивидуальных планов профессионального развития с учетом специфики каждой должностной позиции.

18. Группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

19. Затраты, необходимые для замены работающего сейчас работника на другого, способного выполнять те же функции.

20. Способы количественного и качественного измерения трудового участия работников в деятельности организации, сопоставления с заданными нормами труда.

21. Система внутрифирменного планирования и контроля в сфере работы с человеческим ресурсом, которая помогает «преобразовывать» стратегии в плановые величины и конкретные мероприятия.

22. Знания и навыки, которые позволяют руководителю управлять будущим, осуществлять перемены и вдохновлять сотрудников.

23. Способы, посредством которых человек интегрирует и структурирует социальные признаки, ценности и мотивы, личные представления и эмоциональную адаптацию.

24. Способность устанавливать и поддерживать необходимые контакты с другими людьми, а именно, достигать взаимопонимания, ясного представления о ситуации и предмете общения.

25. Коммуникация, возникающая, когда выступающий передает послание аудитории.

26. Совокупность методов управления персоналом, ориентированных на оценку и совершенствование «человеческого ресурса» организации.

27. Элементы социального и культурного наследия, передающиеся из поколения в поколение и сохраняющиеся в определённом сообществе в течение длительного времени.

28. Сознательное и намеренное совершение какого-либо действия в ней, может включать усиление или ослабление культуры, адаптацию людей в культуре, развитие культуры, поддержание или изменение культуры.

### 3 ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

#### Практическая работа № 1

#### Анализ должностной инструкции специалиста по корпоративной культуре и социальным отношениям

*Цель практической работы:* анализ организационно-правового документа – должностной инструкции специалиста по корпоративной культуре и социальным отношениям.

*Должностная инструкция* – правовой акт, издаваемый организацией в целях регламентации положения работника и обеспечивающий условия для его эффективной работы. Она разрабатывается для всех должностей, предусмотренных штатным расписанием, и состоит из 5 разделов:

- 1 Общие положения;
- 2 Должностные обязанности;
- 3 Права;
- 4 Ответственность;
- 5 Взаимоотношения.

#### *ЗАДАНИЕ:*

1 Внимательно прочитайте и проанализируйте ключевые положения примерной должностной инструкции специалиста по корпоративной культуре и социальным отношениям (см. Приложение 1).

2 Выберите правильный вариант ответа.

1 Руководитель, чьим приказом специалист по корпоративной культуре и социальным отношениям принимается на работу:

- а) генеральный директор;
- б) руководитель структурного подразделения;
- в) начальник кадровой службы.

2 Руководитель, чьим приказом специалист по корпоративной культуре и социальным отношениям увольняется с работы:

- а) генеральный директор;
- б) руководитель структурного подразделения;
- в) начальник кадровой службы.

3 Правовой документ, обеспечивающий нормами социально-трудовые права и интересы специалиста по корпоративной культуре и социальным отношениям:

- а) Трудовой Кодекс РФ;
- б) Уголовный Кодекс РФ;
- в) Таможенный Кодекс РФ.

4 Документ, содержащий квалификационные требования к специалисту по корпоративной культуре и социальным отношениям:

- а) инструкция по делопроизводству;
- б) инструкция по технике безопасности;

в) должностная инструкция.

5 Документ, определяющий ответственность специалиста по корпоративной культуре и социальным отношениям:

- а) инструкция по делопроизводству;
- б) инструкция по технике безопасности;
- в) должностная инструкция.

6 Документ, определяющий права специалиста по корпоративной культуре и социальным отношениям:

- а) инструкция по делопроизводству;
- б) инструкция по технике безопасности;
- в) должностная инструкция.

7 Документ, определяющий должностные обязанности специалиста по корпоративной культуре и социальным отношениям:

- а) инструкция по делопроизводству;
- б) инструкция по технике безопасности;
- в) должностная инструкция.

8 Согласно должностной инструкции, специалист по корпоративной культуре и социальным отношениям относится к категории:

- а) рабочих;
- б) руководителей;
- в) специалистов.

9 Согласно должностной инструкции, обязательное требование для претендента на должность специалиста по корпоративной культуре и социальным отношениям:

- а) знание иностранного языка;
- б) наличие высшего профессионального образования;
- в) наличие ученой степени.

10 Согласно должностной инструкции, требование к стажу работы для претендента на должность специалиста по корпоративной культуре и социальным отношениям:

- а) обязательно;
- б) не обязательно;
- в) обязательно при неполном высшем образовании.

11 Знания, обязательные для специалиста по корпоративной культуре и социальным отношениям:

- а) правила вождения автомобиля;
- б) правила заполнения договоров с деловыми партнерами;
- в) Федеральные и региональные законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы по вопросам управления персоналом.

12 Знания, обязательные для специалиста по корпоративной культуре и социальным отношениям:

- а) правила вождения автомобиля;
- б) правила заполнения договоров с деловыми партнерами;
- в) трудовое и гражданское законодательство РФ.

13 Знания, обязательные для специалиста по корпоративной культуре и социальным отношениям:

- а) правила вождения автомобиля;
- б) правила заполнения договоров с деловыми партнерами;
- в) структуру и штаты предприятия, его профиль, специализацию и перспективы развития.

14 Знания, обязательные для специалиста по корпоративной культуре и социальным отношениям:

- а) правила вождения автомобиля;
- б) правила заполнения договоров с деловыми партнерами;
- в) методы анализа профессионально-квалификационной структуры кадров.

15 Знания, обязательные для специалиста по корпоративной культуре и социальным отношениям:

- а) правила вождения автомобиля;
- б) правила заполнения договоров с деловыми партнерами;
- в) методы изучения психологических особенностей трудовой деятельности работников.

16 Знания, обязательные для специалиста по корпоративной культуре и социальным отношениям:

- а) правила вождения автомобиля;
- б) правила заполнения договоров с деловыми партнерами;
- в) основы психологии, психофизиологии и социологии труда.

17 Знания, обязательные для специалиста по корпоративной культуре и социальным отношениям:

- а) правила вождения автомобиля;
- б) правила заполнения договоров с деловыми партнерами;
- в) основы экономики, организации труда и управления персоналом.

18 Знания, обязательные для специалиста по корпоративной культуре и социальным отношениям:

- а) правила вождения автомобиля;
- б) правила заполнения договоров с деловыми партнерами;
- в) правила внутреннего трудового распорядка организации.

19 Знания, обязательные для специалиста по корпоративной культуре и социальным отношениям:

- а) правила вождения автомобиля;
- б) правила заполнения договоров с деловыми партнерами;
- в) правила и нормы охраны труда, техники безопасности.

20 Знания, обязательные для специалиста по корпоративной культуре и социальным отношениям:

- а) правила вождения автомобиля;
- б) правила заполнения договоров с деловыми партнерами;
- в) положение об отделе организации и оплаты труда.

21 Должностные обязанности специалиста по корпоративной культуре и социальным отношениям:

- а) изучение влияния психологических, экономических и организационных факторов производства на трудовую деятельность работников предприятия;
- б) прием на работу и увольнение персонала предприятия;
- в) заключение договоров с деловыми партнерами.

22 Должностные обязанности специалиста по корпоративной культуре и социальным отношениям:

- а) выполнение работы по составлению проектов планов и программ социального развития коллектива;
- б) прием на работу и увольнение персонала предприятия;
- в) заключение договоров с деловыми партнерами.

23 Должностные обязанности специалиста по корпоративной культуре и социальным отношениям:

- а) выполнение работы по определению психологических факторов, оказывающих влияние на работающих;
- б) прием на работу и увольнение персонала предприятия;
- в) заключение договоров с деловыми партнерами.

24 Должностные обязанности специалиста по корпоративной культуре и социальным отношениям:

- а) проведение обследования индивидуальных качеств работников;
- б) прием на работу и увольнение персонала предприятия;
- в) заключение договоров с деловыми партнерами.

25 Должностные обязанности специалиста по корпоративной культуре и социальным отношениям:

- а) проведение обследования особенностей трудовой деятельности рабочих и служащих различных профессий и специальностей, связанных с профессиональным подбором, проверкой психологических условий труда;
- б) прием на работу и увольнение персонала предприятия;
- в) заключение договоров с деловыми партнерами.

26 Должностные обязанности специалиста по корпоративной культуре и социальным отношениям:

- а) проведение тренингов, направленных на повышение мотивации сотрудников;
- б) прием на работу и увольнение персонала предприятия;
- в) заключение договоров с деловыми партнерами.

27 Должностные обязанности специалиста по корпоративной культуре и социальным отношениям:

- а) проведение опросов мнений в организации;
- б) прием на работу и увольнение персонала предприятия;
- в) заключение договоров с деловыми партнерами.

28 Должностные обязанности специалиста по корпоративной культуре и социальным отношениям:

- а) участие в определении задач социального развития;
- б) прием на работу и увольнение персонала предприятия;
- в) заключение договоров с деловыми партнерами.

29 Должностные обязанности специалиста по корпоративной культуре и социальным отношениям:

- а) участие в осуществлении мер по производственной и профессиональной адаптации молодых специалистов и рабочих;
- б) прием на работу и увольнение персонала предприятия;
- в) заключение договоров с деловыми партнерами.

30 Должностные обязанности специалиста по корпоративной культуре и социальным отношениям:

- а) подготовка рекомендаций и предложений по внедрению мероприятий по совершенствованию нематериального стимулирования персонала организации;
- б) прием на работу и увольнение персонала предприятия;
- в) заключение договоров с деловыми партнерами.

31 Должностные обязанности специалиста по корпоративной культуре и социальным отношениям:

- а) осуществление контроля за выполнением мероприятий по совершенствованию нематериального стимулирования персонала организации;
- б) прием на работу и увольнение персонала предприятия;
- в) заключение договоров с деловыми партнерами.

32 Должностные обязанности специалиста по корпоративной культуре и социальным отношениям:

- а) консультирование руководителей предприятия по социально-психологическим проблемам управления производством и социального развития коллектива;
- б) прием на работу и увольнение персонала предприятия;
- в) заключение договоров с деловыми партнерами.

33 Должностные обязанности специалиста по корпоративной культуре и социальным отношениям:

- а) консультирование работников, занимающихся кадровыми и трудовыми вопросами предприятия по социально-психологическим проблемам управления производством;
- б) прием на работу и увольнение персонала предприятия;
- в) заключение договоров с деловыми партнерами.

34 Должностные обязанности специалиста по корпоративной культуре и социальным отношениям:

- а) выполнение отдельных служебных поручений своего непосредственного руководителя;
- б) прием на работу и увольнение персонала предприятия;
- в) заключение договоров с деловыми партнерами.

35 Согласно должностной инструкции, специалист по корпоративной культуре и социальным отношениям имеет право:

- а) вносить изменения в организационно-правовую документацию предприятия;
- б) знакомиться с проектами решений руководства предприятия, касающихся его деятельности;

в) издавать распорядительные документы, касающиеся приема и увольнения работников предприятия.

36 Согласно должностной инструкции, специалист по корпоративной культуре и социальным отношениям имеет право:

а) вносить изменения в организационно-правовую документацию предприятия;

б) вносить предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными должностной инструкцией обязанностями;

в) издавать распорядительные документы, касающиеся приема и увольнения работников предприятия.

37 Согласно должностной инструкции, специалист по корпоративной культуре и социальным отношениям имеет право:

а) вносить изменения в организационно-правовую документацию предприятия;

б) в пределах своей компетенции сообщать своему непосредственному руководителю обо всех выявленных в процессе своей деятельности недостатках;

в) издавать распорядительные документы, касающиеся приема и увольнения работников предприятия.

38 Согласно должностной инструкции, специалист по корпоративной культуре и социальным отношениям имеет право:

а) вносить изменения в организационно-правовую документацию предприятия;

б) вносить предложения по устранению выявленных в процессе своей деятельности недостатков;

в) издавать распорядительные документы, касающиеся приема и увольнения работников предприятия.

39 Согласно должностной инструкции, специалист по корпоративной культуре и социальным отношениям имеет право:

а) вносить изменения в организационно-правовую документацию предприятия;

б) запрашивать лично или по поручению руководства предприятия от руководителей подразделений и специалистов информацию и документы, необходимые для выполнения его должностных обязанностей;

в) издавать распорядительные документы, касающиеся приема и увольнения работников предприятия.

40 Согласно должностной инструкции, специалист по корпоративной культуре и социальным отношениям имеет право:

а) вносить изменения в организационно-правовую документацию предприятия;

б) привлекать специалистов всех (отдельных) структурных подразделений к решению задач, возложенных на него;

в) издавать распорядительные документы, касающиеся приема и увольнения работников предприятия.

41 Согласно должностной инструкции, специалист по корпоративной культуре и социальным отношениям имеет право:

а) вносить изменения в организационно-правовую документацию предприятия;

б) требовать от руководства предприятия оказания содействия в исполнении им его должностных прав и обязанностей;

в) издавать распорядительные документы, касающиеся приема и увольнения работников предприятия.

42 Согласно должностной инструкции, специалист по корпоративной культуре и социальным отношениям несет ответственность за:

а) ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей;

б) невыполнение договорных обязательств предприятия;

в) нарушение сотрудниками правил трудового распорядка предприятия

43 Согласно должностной инструкции, специалист по корпоративной культуре и социальным отношениям несет ответственность за:

а) правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности;

б) невыполнение договорных обязательств предприятия;

в) нарушение сотрудниками правил трудового распорядка предприятия.

44 Согласно должностной инструкции, специалист по корпоративной культуре и социальным отношениям несет ответственность за:

а) причинение материального ущерба предприятию;

б) невыполнение договорных обязательств предприятия;

в) нарушение сотрудниками правил трудового распорядка предприятия

45 Согласно должностной инструкции, специалист по корпоративной культуре и социальным отношениям несет ответственность за:

а) причинение материального ущерба отдельным работникам;

б) невыполнение договорных обязательств предприятия;

в) нарушение сотрудниками правил трудового распорядка предприятия.

46. Копию должностной инструкции специалист по корпоративной культуре и социальным отношениям обязан:

а) хранить и использовать на рабочем месте;

б) хранить дома;

в) сдать в архив организации сразу после получения.

47 Наименование раздела должностной инструкции специалиста по корпоративной культуре и социальным отношениям:

а) цели и виды деятельности;

- б) заключительные положения;
- в) общие положения.

48 Наименование раздела должностной инструкции специалиста по корпоративной культуре и социальным отношениям:

- а) цели и виды деятельности;
- б) заключительные положения;
- в) должностные обязанности.

49 Наименование раздела должностной инструкции специалиста по корпоративной культуре и социальным отношениям:

- а) цели и виды деятельности;
- б) заключительные положения;
- в) права.

50 Наименование раздела должностной инструкции специалиста по корпоративной культуре и социальным отношениям:

- а) цели и виды деятельности;
- б) заключительные положения;
- в) ответственность.

## **Практическая работа № 2**

### **Анализ содержания и составляющих организационной культуры**

*Цель практической работы:* понимание студентами содержания и составляющих организационной культуры на примерах предприятий и организаций, различающихся по направлению деятельности, организационно-правовой форме, размеру и прочим признакам.

#### **ЗАДАНИЕ:**

1 Ознакомьтесь с теоретическим материалом.

2 Распределите все составляющие элементы организационной культуры в той последовательности, которую считаете наиболее оптимальной для учебного заведения, редакции молодежного журнала, торгового предприятия, промышленного предприятия.

*Организационная культура* – это приобретенная смысловая система, передаваемая посредством естественного языка и других символических средств, которые выполняют репрезентативные, директивные и аффективные функции и способны создавать культурное пространство и особое ощущение реальности.

#### *Содержание организационной культуры:*

Принято выделять десять содержательных внутренних характеристик, свойственных любой организационной культуре:

1) *осознание себя и своего места в организации* – в одних культурах ценится сдержанность и сокрытие работником своих настроений и проблем, в других поощряются открытость, эмоциональная поддержка и внешнее проявление

ние своих переживаний; в одних случаях творчество проявляется через сотрудничество, в других – через индивидуализм;

2) *коммуникационная система и язык общения* – использование устной, письменной, невербальной коммуникации варьируется от организации к организации, профессиональный жаргон, аббревиатуры, язык жестов специфичны для организаций различной отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности;

3) *внешний вид, одежда и представление себя на работе* – разнообразие униформ, деловых стилей, норм использования косметики, духов, дезодорантов и т.п., свидетельствующее о существовании множества микрокультур;

4) *привычки и традиции, связанные с приемом пищи* – как организовано питание работников в организации, включая наличие или отсутствие столовых и буфетов; участие организации в оплате расходов на питание; периодичность и продолжительность питания; совместное или раздельное питание работников с разным организационным статусом и т.п.;

5) *осознание времени, отношение к нему и его использование* – восприятие времени как важнейшего ресурса или пустая трата его, соблюдение или постоянное нарушение временных параметров организационной деятельности;

б) *взаимоотношения между людьми* – влияние на межличностные отношения возраста, пола, национальности, статуса, объема власти, образованности, опыта, знаний, этикета, степени формализации отношений, получаемой поддержки, принятые формы разрешения конфликтов;

7) *ценности и нормы* – совокупность представлений о том, что хорошо, а что плохо; набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения;

8) *мировоззрение* – вера или отсутствие веры в справедливость, успех, свои силы, руководство; отношение к взаимопомощи, к этичному или недостойному поведению, убежденность в наказуемости зла и торжестве добра и т.п.;

9) *развитие и самореализация работника* – бездумное или осознанное выполнение работы, опора на интеллект или на силу, свободная или ограниченная циркуляция информации в организации, признание или отказ от рациональности сознания и поведения людей, творческая обстановка или жесткая рутина, признание ограниченности человека или акцент на его стремлении к росту;

10) *трудовая этика и мотивирование* – отношение человека к работе и к своему рабочему месту, ответственность или безразличие к результатам своего труда, качественные характеристики трудовой деятельности, достойные и вредные привычки на работе, справедливая зависимость между вкладом работника и его вознаграждением, планирование профессиональной карьеры работника в организации.

*Составляющие организационной культуры:*

- 1 организационное поведение;
- 2 контроль;
- 3 коммуникативная система;
- 4 общение;

- 5 привычки,
- 6 традиции,
- 7 ценности;
- 8 нормы;
- 9 мировоззрение;
- 10 организационное чувство времени и отношение к нему сотрудников;
- 11 взаимоотношения людей;
- 12 трудовая этика;
- 13 мотивирование;
- 14 самореализация.

### **Практическая работа № 3** **Разработка кодекса корпоративной культуры**

*Цель практической работы:* понимание студентами назначения кодекса корпоративной культуры и разработка данного документа для своего условного предприятия.

#### ***ЗАДАНИЕ:***

- 1 Ознакомьтесь с теоретическим материалом.
- 2 Найдите в интернете примеры кодексов корпоративной культуры различных отечественных и зарубежных предприятий.
- 3 Разработайте кодекс корпоративного поведения для своего условного предприятия используя Приложение 2 и примеры кодексов других компаний.

*Корпоративный кодекс* – свод норм и правил, описывающий те модели поведения и единые стандарты отношений и совместной деятельности, которые существуют в компании. Сегодня во многих странах мира распространены корпоративные кодексы, согласно положениям которых определяются и регулируются корпоративные ценности, основные этические принципы корпоративного поведения, деловой этикет, корпоративный стиль, коммуникации и прочее. В последнее время практика внедрения в компаниях кодексов корпоративного поведения либо кодексов корпоративной культуры получила широкое распространение и в России. Будучи документом, обязывающим всех сотрудников компании действовать и выглядеть строго определенным образом, кодекс облегчает коммуникации, управление персоналом, систематизирует культурный уровень и пр. В конечном итоге, кодекс позитивно влияет на общее развитие компании и напрямую сказывается на экономической эффективности. Невозможно представить развитие успешной компании без четкой регламентации определенных норм, правил поведения, фирменной специфики, которая выражается в каком-либо стиле поведения, ношении униформы либо соблюдении установленного дресс-кода.

Кодекс обязан давать ответы на вопросы и включать отдельные положения, определяющие:

10.каких основ придерживается компания во взаимоотношениях с обществом, деловыми партнерами и посетителями;

11.как строятся взаимоотношения внутри коллектива, между руководителями и подчиненными;

12.какие устойчивые общепризнанные нормы, правила и корпоративные ценности существуют в компании;

13.какое поведение возможно считать разрешенным или же недопустимым;

14.как должен выглядеть работник компании и т.п.

При разработке кодекса корпоративной культуры рекомендуется придерживаться следующей структуры:

1 Базовые понятия;

2 Корпоративные ценности;

3 Основные этические принципы корпоративного поведения;

4 Деловой этикет;

5 Корпоративный стиль;

6 Корпоративные коммуникации;

7 Ответственность за исполнение Кодекса.

#### **Практическая работа № 4** **Инновационный потенциал как фактор эффективной** **деятельности предприятия**

*Цель практической работы:* изучение теоретических основ формирования инновационного потенциала корпоративной культуры организаций.

##### *ЗАДАНИЕ:*

1 Ознакомьтесь с теоретическим материалом.

2 Прочитав текст, письменно ответьте на следующие вопросы:

1) Что такое инновации?

2) Что такое инновационная деятельность?

3) Что включает в себя инновационная деятельность?

4) Какие типы технологических инноваций существуют?

5) Каким образом можно разделить факторы, влияющие на корпоративную культуру организации?

6) Что относится к внешним факторам, влияющим на корпоративную культуру организации?

7) Что относится к внутренним факторам, влияющим на корпоративную культуру организации?

8) Элементы, включаемые в состав инновационной культуры организации.

9) Цели управления инновационным потенциалом корпоративной культуры.

10) Функции управления инновационным потенциалом корпоративной культуры.

Всякое *инновационное развитие* – это не только основной инновационный процесс, но и развитие системы факторов и условий, необходимых для его осуществления, т.е. инновационного потенциала. В современных экономических условиях успех деятельности любой организации напрямую связан с формированием инновационного потенциала и его непрерывного совершенствования.

*Инновации* – нововведения в области техники, технологии, организации труда и управления, основанные на использовании достижений науки и передового опыта, а также использование этих новшеств в самых разных областях и сферах деятельности.

*Инновационная деятельность* организации есть система мероприятий по использованию научного, научно-технического и интеллектуального потенциала с целью получения нового или улучшенного продукта либо услуги, нового способа их производства для удовлетворения, как индивидуального спроса, так и потребностей общества в новшествах в целом <sup>1</sup>.

В мировой экономической литературе под инновационным процессом понимают преобразования научного знания в информацию, то есть инновационный процесс представляет собой последовательность событий, при которых инновация проходит путь от идеи до конкретного продукта или технологии и распространяется для дальнейшего использования <sup>2</sup>.

*Инновационная деятельность включает:*

- выявление проблем предприятия;
- осуществление инновационного процесса;
- организацию инновационной деятельности.

Главная предпосылка инновационной деятельности организации состоит в том, что все существующее стареет. Поэтому необходимо систематически отбрасывать все то, что изнашивается, устарело, стало тормозом на пути к прогрессу, а также учитывать ошибки, неудачи и просчеты. Для этого в организации периодически необходимо проводить аттестацию продуктов, технологий и рабочих мест, анализировать рынок и каналы распределения, также не стоит забывать о корпоративной культуре, так как она является очень важным компонентом в работе любой организации. Иными словами, должна проводиться своеобразная рентгенограмма всех сторон деятельности организации. Это не просто диагностика производственно-хозяйственной деятельности организации, производимой ею продукции, рынков сбыта и т.д., на её основе руководители должны первыми подумать о том, как самим сделать свою продукцию (услуги) морально устаревшей, а не ждать, пока это сделают конкуренты, что, в свою очередь, будет побуждать организации к инновациям. Ничто так не заставляет руководителя сосредоточиться на инновационной идее, как осознание того, что производимый продукт уже в ближайшем будущем окажется устаревшим.

Различают два типа технологических инноваций: продуктовые и процессные. Например, Северо-Кавказская железная дорога является предприятием, производящим услуги, связанные с перевозкой грузов, пассажиров, а также обслуживанием

---

<sup>1</sup> Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации – М. ИНФРА – М, 2002.

<sup>2</sup> Никитенко, П.Г. Инновации – фактор экономического роста : учеб. пособие / П.Г. Никитенко, А.В. Марков, И.И. Сержинский, В.А. Колтухин. – Мн.: НО ООО «БИП-С», 2003.

подвижного состава, следовательно, для него характерна процессная инновация. Процессная инновация – это освоение новых или значительно усовершенствованных способов производства и технологий, изменения в оборудовании или организации производства.

По степени новизны инновации подразделяются на принципиально новые, т.е. не имеющие аналогов в прошлом и в отечественной и зарубежной практике, и на новшества относительной новизны. Принципиально новые виды продукции, технологии и услуги обладают приоритетностью, абсолютной новизной и являются оригинальными образцами, на основании которых тиражированием получают новшества-имитации, копии. Понятие инновационного потенциала, обеспечивающего рост системы за счет нововведений, в экономическую модель впервые было введено ученым К. Фрименом<sup>3</sup>.

Нововведение по Фримену представляет собой систему мероприятий по разработке, освоению, эксплуатации и исчерпанию производственно-экономического и социально-организационного потенциала, лежащего в основе новшеств.

В 70-х годах XX века в ведущих промышленно развитых странах были приняты законы, которые стимулировали как государственную деятельность, так и деятельность предпринимателей, направленную на развитие профессионального и интеллектуального потенциала рабочей силы. Так, в Японии была внедрена система «постоянных маленьких улучшений», названная Кайдзен. Она направлена на систематическое развитие потенциала организации с целью достижения более высоких стандартов жизнедеятельности фирмы и личности. В США широкое звучание приобрела система сбалансированных показателей, позволяющая находить потенциальные возможности развития фирмы и использовать их для инновационного прорыва. В нашей стране в настоящее время данная система только зарождается, делая первые шаги.

В целом под инновационным потенциалом организации следует понимать все её ресурсы, которые можно использовать для инновационных процессов: материальные, финансовые, кадровые, информационные, организационные и технические<sup>4</sup>. Что же касается персонала, то его инновационный потенциал связан со способностью работников вырабатывать и эффективно реализовывать как свои, так и сторонние новые идеи и проекты.

По сути, инновационный потенциал организации и персонала, это ключевой фактор будущего успеха фирмы. Вопрос стратегии развития – это всегда вопрос изменений, более или менее радикальных. Непрерывный поиск перспективных идей и направлений создает необходимую базу для осуществления оптимального выбора, идет ли речь о выборе портфеля товаров (услуг) для производства (реализации) в будущем, или о прогнозной структуре активов корпора-

---

<sup>3</sup> Гохберг, Л.М. Новая инновационная система для «новой экономики» учеб. пособие / Л. М. Гохберг – М.: ГУ ВШЭ, 2000.

<sup>4</sup>Карташова, Л.В. Организационное поведение / учеб. пособие / Л. В. Карташова, Т. В. Никонова, Т. О. Солома-нидина – М.. ИНФРА-М, 2001.

ции, или о перспективных методах и технологиях управления и производства (операционной деятельности).

Таким образом, инновационный потенциал организации можно рассматривать как меру её готовности выполнить задачи, обеспечивающие достижение поставленных инновационных целей.

Корпоративная культура организации может быть либо консервативной, либо инновационной, т.е. либо благоприятствовать внедрению инноваций, либо отвергать их.

Факторы, влияющие на корпоративную, инновационную и консервативную культуру, можно разделить на внешние и внутренние.

*К внешним факторам относятся* – социально-экономическая, и политическая обстановка в стране, уровень экономического развития, государственная политика в сфере здравоохранения и образования и т.п.

*К внутренним факторам относятся* факторы, определенные внутренним развитием корпоративной культуры отдельной организации. Сюда будут входить: мотивация, стиль и тип управления, нормы поведения, культура общения, традиции компании, деловой этикет, отношение к труду и трудовая этика и пр.

Если организация имеет четко сформулированную инновационную стратегию и неукоснительно соблюдает её, менеджеры могут скорректировать ситуацию, причём так, чтобы она стала выигрышной для большинства работников. Основным рычагом влияния на отдельных сотрудников и их группы является корпоративная культура. Корпоративная культура инновационной организации должна ориентировать персонал на более быстрое принятие инноваций, а инженерно-технических работников – на генерацию идей.

О высоком уровне инновационной культуры в организации нужно заботиться постоянно, но особенно в преддверии крупных изменений (например, корректировка организационной структуры, запуск новой продукции), иначе эти изменения не будут успешны. Следует отметить, что на большинстве российских организаций процесс структурных или инновационных преобразований не был доведён до конца по ряду причин, в числе которых можно выделить и сопротивление изменениям, и низкий уровень инновационной культуры работников.

Инновационная культура организации включает в себя ряд элементов:

– *Инновационная культура работников* (за исключением руководителей). Составляющие элементы: образование; уровень научно-технических знаний; творческий и интеллектуальный потенциал; квалификация работников; трудовой опыт; способность к саморазвитию; инновационные ценности; эргономические условия на рабочем месте; внутреннее настроение работника; отношения с непосредственным руководителем; совокупность мотивирующих факторов на предприятии; уровень корпоративной культуры предприятия; осознание стратегического направления деятельности организации.

*Инновационная культура руководителей.* Составляющие элементы:

– образование; уровень научно-технических знаний; преобладающий стиль управления; инновационные ценности; предрасположенность к избежанию риска; осознание стратегического направления деятельности организации.

– *Инновационная история организации.* Составляющие элементы: история изменений в организации (негативная история порождает более сильное сопротивление изменениям).

– *Инновационный потенциал организации.* Составляющие элементы: менеджмент организации; производство; технология; маркетинг; кадры; финансы; корпоративная культура; организационная структура; информационные ресурсы.

– *Инновационные возможности организации.* Составляющие элементы: возможности реализации инновационного потенциала организации в конкретных сложившихся условиях внешней среды.

Для развития и управления инновационным потенциалом корпоративной культуры предлагается ряд мероприятий, включающих целенаправленные, систематизированные процессы и формы воздействия на персонал корпорации, обеспечивающие увеличение уровня инновационного потенциала корпоративной культуры.

Например, для развития инновационного потенциала корпоративной культуры Северо-Кавказской железной дороги можно предложить систематизированную программу, представленную в таблице 1.

*Таблица 1*

**Программа развития инновационного потенциала корпоративной культуры Северо-Кавказской железной дороги**

<b>Этапы развития инновационного потенциала корпоративной культуры Северо-Кавказской железной дороги</b>	<b>Программа развития инновационного потенциала корпоративной культуры Северо-Кавказской железной дороги</b>
1 Сбор и анализ информации	Проведение анкетирования. Анализ данных. Анализ составляющих корпоративной культуры. Формулировка основных проблем и задач развития инновационного потенциала
2 Разработка программы действий	Разработка программы обучения персонала. Проведение разъяснительной работы с персоналом для создания в коллективе убежденности в необходимости изменений. Разработка системы мотивации персонала к инновационной деятельности
3 Создание предпосылок формирования инновационной культуры на предприятии	Создание целевых групп для формирования системы информирования персонала. Документальное оформление требований к инновационной культуре предприятия
4 Реализация программы формирования инновационной культуры предприятия	Обучение персонала. Создание системы коучинга по предприятию. Корректировка кадровой политики предприятия. Реализация новой системы стимулиро-

	вания. Проведение изменений организационной системы предприятия
5 Контроль за формированием инновационной культуры	Контроль за реализацией изменений инновационной культуры предприятия

*Целями управления инновационным потенциалом корпоративной культуры являются:*

- а) систематизация, обновление и передача нового знания на основе проактивных действий менеджмента;
- б) развитие инновационного потенциала персонала корпорации в контексте опережения технологических нововведений;
- в) формирование, развитие и коррекция умений и навыков работников, необходимых корпорации как в настоящее время, так и в перспективе;
- г) повышение соответствия ценностей каждого работника корпоративным ценностям;
- д) мотивация персонала к инновационной деятельности.

*Функции управления инновационным потенциалом корпоративной культуры:*

- а) *компенсаторная* – восполнение ранее отсутствующих или упущенных образовательных возможностей;
- б) *адаптирующая* – приспособление к новым профессиональным требованиям в динамично изменяющемся обществе;
- в) *развивающая* – поступательное обогащение деятельных способностей человека и его духовного мира.
- г) *корректирующая* – изменение стереотипов мышления и поведения, преодоление профессиональных деформаций личности;
- д) *формирующая* – приобретение новых знаний, умений и навыков в связи с расширением или трансформацией функциональных обязанностей;
- е) *содействующая* – оказание консалтинговых услуг при возникновении трудноразрешимых ситуаций.
- ж) *интегрирующая* – заключающаяся в интеграции личной системы ценностей работника с организационными ценностями и культурой.

## **Практическая работа № 5**

### **Методы диагностики организационной культуры**

Для оценки организационной культуры используются различные методы, алгоритмы и технологии.

Наиболее распространенные из них:

- интервьюирование;
- анкетирование;
- анализ документации и процессов;
- аналитические сессии;
- наблюдение за организационным процессом;
- определение типа культуры по Хэнди, Сенге, Сонненфельду;
- определение стадии жизненного цикла по Адизесу, Криббину, Грейнеру;

- диагностика по методике OSAI (К.С. Камерон, Р.Э. Куинн) <sup>5</sup>.

*Интервью, анкетирование* позволяет персоналу организации открыто или анонимно высказать свое отношение к наиболее актуальным для руководства вопросам.

*Изучение сложившейся практики управления* позволяет понять управленческую практику в организации, определить, какой тип управления (авторитарный или демократический) преобладает в организации, кто участвует в принятии решений, какова степень осведомленности работников о положении дел в организации и т.п.

*Изучение существующих в организации правил и традиций* должно быть направлено на определение того, какое влияние они оказывают на рабочее поведение сотрудников и в какой мере они поддерживают выработанную руководством стратегию организационного развития.

*Изучение документов* позволяет определить, существуют ли расхождения между заявляемыми принципами ведения бизнеса и реальным процессом управления, какие ценности отражены в документах, в чем выражается социальная политика и т.п.

*Определение типа культуры по Хэнди, Сенге, Сонненфельду.* Суть модели состоит в том, что для своего выживания и процветания любая организация должна быть способна адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды, добиваться выполнения поставленных ею целей, интегрировать свои части в единое целое, и, наконец, быть признанной людьми и другими организациями. Необходима выработка языка и концептуальных понятий группы. Если участники группы не смогут общаться и понимать друг друга, ее создание становится невозможным по определению <sup>6</sup>.

*Определение стадии жизненного цикла по Адизесу, Криббину, Грейнеру.* Согласно данной модели, в процессе жизнедеятельности организации можно выделить ряд закономерных последовательных этапов.

#### *Этапы жизнедеятельности*

*Выхаживание.* Этот первый (если не нулевой) этап сводится к тому, что основатель компании собирает вокруг себя людей, которые постепенно вникают в его идею, принимают ее и соглашаются гласно (или негласно) рискнуть и попробовать воплотить ее в жизнь.

*Младенчество.* На данном этапе компания не обладает еще четкой структурой и системой распределения полномочий и ответственности, но в этот период начинается процесс организации, переход от чистых идей к практическим действиям. Большое внимание уделяется результатам производства и удовлетворению потребностей конечных потребителей.

*Детство («давай-давай»).* Компания начинает работать все продуктивнее, преодолевая первые препятствия, в том числе и главное – недостаток ликвидности. Событие в ее жизни заключается в том, что основатель осознает невозможность руководить растущим бизнесом самостоятельно.

---

<sup>5</sup>Камерон К.С., Куинн Р.Э. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.

<sup>6</sup>Черных, 2004. С. 66–69.

*Расцвет.* На стадии расцвета организация имеет относительно четкую структуру, прописанные функции, системы поощрения и наказания.

*Стабилизация.* Это первая стадия старения организации, когда компания постепенно отходит от политики быстрого развития, захвата новых рынков и расширения присутствия несуществующих.

*Аристократизм.* Компания владеет значительными финансовыми средствами, которые расходуются на укрепление существующей системы контроля и обустройство собственной деятельности.

*Ранняя бюрократизация.* Организация постепенно погружается в ряд сложных и порой неразрешимых структурных конфликтов, которые пытается решить, увольняя людей, но не меняя структуру. Постепенно внутренняя волокита все сильнее отдаляет компанию от удовлетворения потребностей конечного потребителя.

*Поздняя бюрократизация.* Компания полностью сосредоточивается на себе, на внутренних неразрешимых проблемах, пытаясь соблюсти все процедуры, процессы и предписания в надежде, что это поможет в их решении.

*Смерть.* Смерть организации, ориентированной на клиента, происходит сразу же после того, как клиенты массово перестают пользоваться услугами компании.

На практике теория Адизеса дает весьма ощутимые результаты: во-первых, она позволяет прогнозировать развитие событий и возникновение критических ситуаций; во-вторых, эта модель довольно детально описывает то, что происходит внутри организации, тем самым обнаруживая закономерные, естественные явления и отклонения, патологии <sup>7</sup>.

*Метод рамочных конструкций Камерона-Куинна.* К.С. Камерон, Р.Э. Куинн, кроме оригинальной типологии, предложили открытый стандартный опросник (OCAI, Organizational Culture Assessment Instrument). Повсеместному распространению OCAI также послужила идея использовать этот инструмент для диагностики не только текущего, но предпочитаемого (будущего) состояния культуры в компании. Инструмент оценки OCAI базируется на теоретической модели, получившей название «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей». Согласно этой модели, существует два основных ценностных измерения, в которых может быть определена корпоративная культура. Первое измерение – «Внутренний фокус и интеграция – Внешний фокус и дифференциация». Второе измерение – «Гибкость и дискретность – Стабильность и контроль» <sup>8</sup>.

Многие отечественные и зарубежные исследователи организационной культуры сходятся во мнении, что наиболее разностороннюю оценку уровня корпоративной культуры компании позволяет получить метод рамочных конструкций Камерона-Куинна.

Таким образом, максимальная объективность данных при оценке организационной культуры компании достигается путем применения сразу нескольких методов оценки, например, интервьюирования персонала и анкетирования по

---

<sup>7</sup> Чукаева, У.А. Корпоративная культура и паблик рилейшнз (PR) в промышленных организациях // Социологические исследования, 2000. – № 8. С. 74–78.

<sup>8</sup> Камерон, К. Там же.

методу Камерона-Куина, с последующим сравнением и дополнением данных. О высоком уровне инновационной культуры в организации необходимо заботиться постоянно. Для этого руководство компании должно регулярно – не менее двух раз в год, через анкетирование осуществлять оценку организационной культуры, регулярно общаться с коллективом организации, понимать его проблемы и интересы. Лишь тогда будет достигнуто взаимопонимание и руководство сможет избежать «сюрпризов» в виде неожиданно возникшей контркультуры или падения трудовой дисциплины. Если организация имеет четко сформулированную инновационную стратегию и неукоснительно соблюдает её, всему персоналу необходимо неустанно работать над сохранением имеющихся успехов и достижением поставленных целей, а это возможно лишь при сильной организационной культуре.

#### 4 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ПОСТРОЕНИЮ ПРОФИЛЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Построить профиль организационной культуры можно используя инструмент OSAI, который фокусирует внимание на отражающих культуру организации стержневых признаках. Стержневые ценности, лежащие на разных краях каждого континуума отвергают друг друга, т.е. гибкость противостоит стабильности, внутренняя ориентация – внешней направленности. Оба измерения образуют четыре квадранта, каждому из которых соответствует четко различимый набор ценностных ориентиров и предпочтений, описывающих четыре основных типа корпоративной культуры: иерархическая, рыночная, клановая и адхократическая культуры<sup>9</sup>.

На рис. 1 представлена модель конкурирующих ценностей.

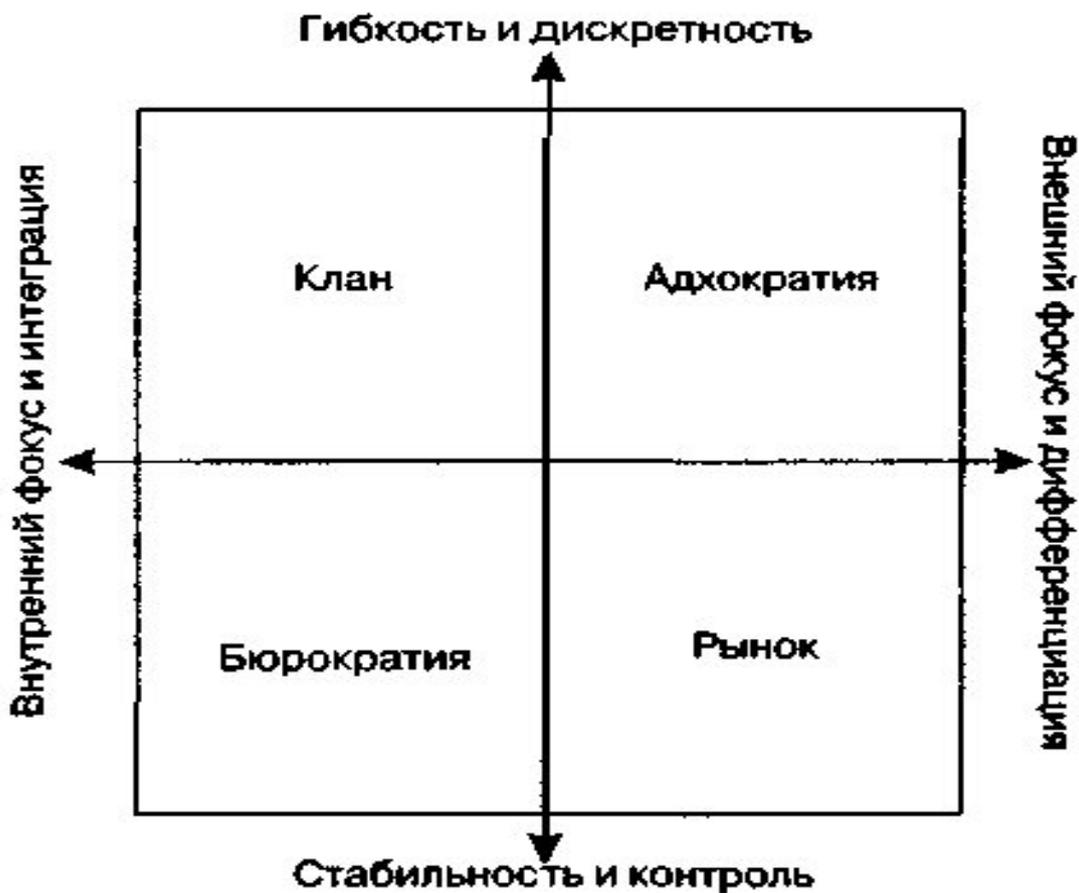


Рис. 1. Модель конкурирующих ценностей

<sup>9</sup> Камерон, К. Там же.

## Характеристика типов культур

<p><b>Семейная культура</b>  Очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока обязательность организации. Она делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах доброго чувства к потребителям и заботы о людях. Организация поощряет командную работу, участие людей в бизнесе и согласие</p>	<p><b>Органическая культура</b>  Динамичное, предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы подставлять собственные шеи и идти на риск. Лидеры считаются новаторами, готовы рисковать. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг. Важно быть лидером на рынке продукции или услуг. Организация поощряет личную инициативу и свободу</p>
<p><b>Бюрократическая культура</b>  Очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они – рационально мыслящие координаторы и организаторы. Критически важно поддержание плавного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Ее долгосрочные заботы состоят в обеспечении стабильности и показателей плавного хода рентабельного выполнения операций. Успех определяется в терминах надежности поставок, плавных календарных графиков и низких затрат. Управление наемными работниками озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости</p>	<p><b>Рыночная культура</b>  Организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры – твердые руководители и суровые конкуренты. Они неколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех является общей заботой. Фокус перспективы настроен на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и рыночной доли. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации – жестко проводимая линия на конкурентоспособность</p>

Выделенные типы культур являются, скорее, чистыми типами, теоретическими конструкциями, в действительности встречающимися редко. В реаль-

ности в каждой организации присутствуют элементы каждого типа, они могут быть представлены в разном объеме, и какой-то может доминировать.

Для построения профиля организационной культуры персоналу конкретного предприятия предлагается для заполнения анкета, разработанная К. Камероном и Р. Куинном. Анкета показана в Приложении 1. Затем результаты анкетирования персонала анализируются и подсчитываются. Итоговые результаты и позволяют сформировать профиль организационной культуры.

Рассмотрим пример построения профиля организационной культуры.

В результате анкетирования работников Дорожно-строительной компании «Жизнь» (ДСКЖ) были проанализированы рамочные конструкции разных групп работников ДСКЖ:

- административно-управленческого персонала;
- промышленно-производственного персонала;
- обслуживающего персонала.

По результатам анкетирования можно сделать вывод, что на данный момент времени в ДСКЖ сложилась неоднородная модель организационной культуры. Как видно на рисунке 2, промышленно-производственный персонал представляет организационную культуру ДСКЖ как жестко структурированный механизм, направленный на выполнение конкретно поставленных задач и рентабельного выполнения операций.

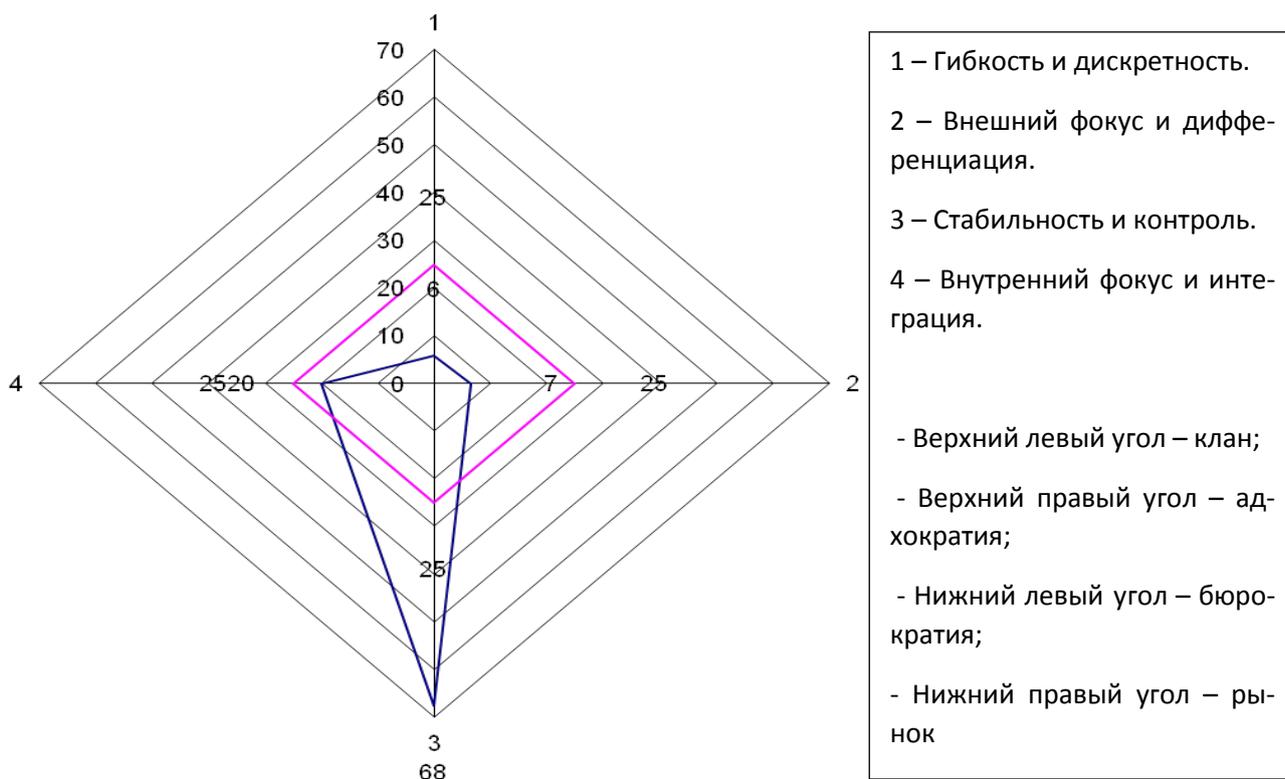


Рис. 2. Профиль организационной культуры промышленно-производственного персонала ДСКЖ

Данный вид организационной культуры – иерархический. Иерархическая организационная культура: очень формализованное и структурированное место работы. Часто ее называют бюрократическим типом организационной культуры. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они – рационально мыслящие координаторы и организаторы. Ценится поддержание главного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Управление работниками предполагает озабоченность гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

Обслуживающий персонал видит организационную культуру ДСКЖ как клан – дружелюбный коллектив, где руководитель ориентирован на людей и процессы. Данный вид оценки представлен на рисунке 3.

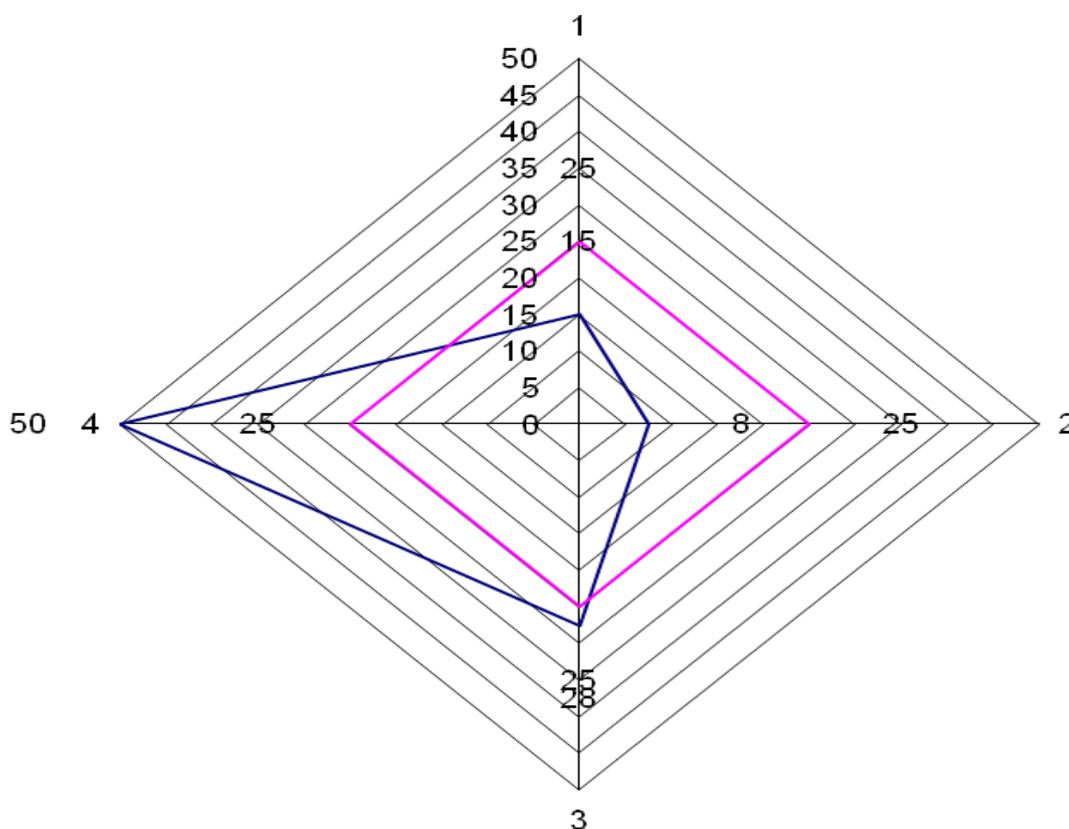


Рис. 3. Профиль организационной культуры обслуживающего персонала ДСКЖ

Клановая организационная культура: очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации (подразделения) похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока ее обязательность. Организация делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется как доброе чувство к потребителям и забота о людях. При этом типе организационной

культуры организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие.

Как представляет организационную культуру ДСКЖ административно-управленческий персонал, мы можем видеть на рисунке 4.

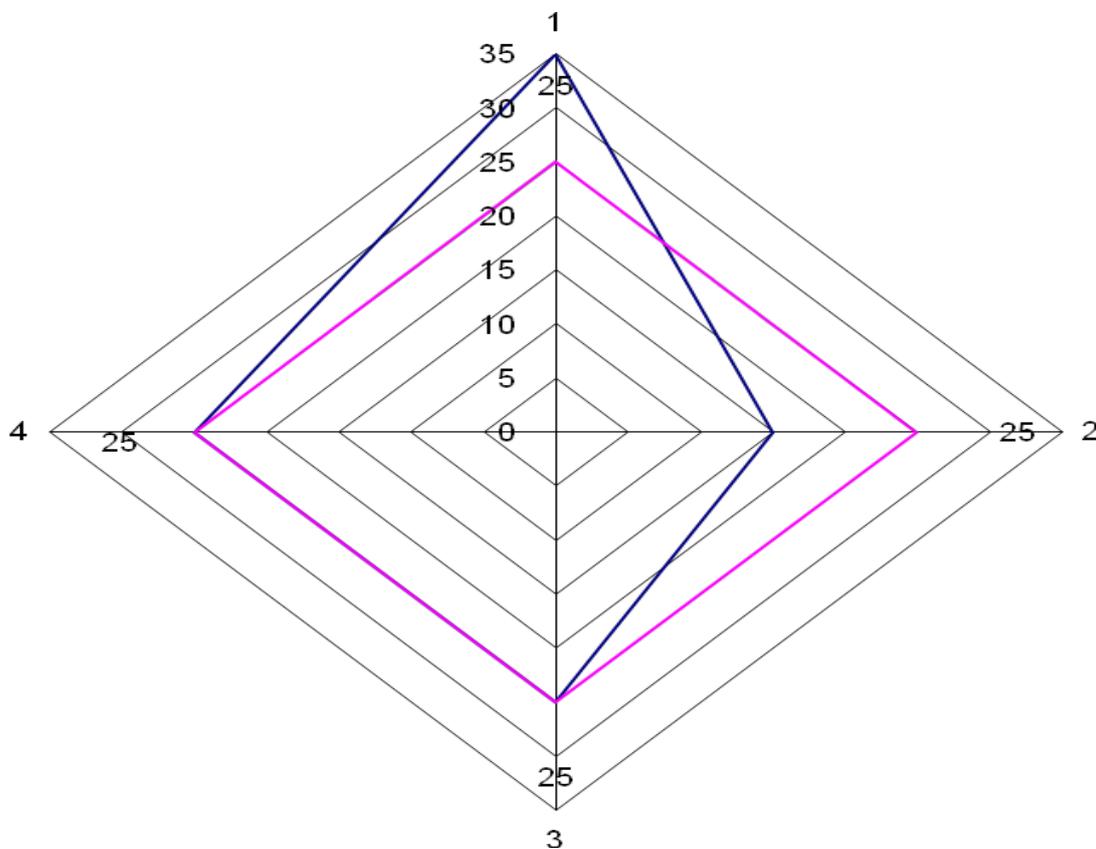


Рис. 4. Профиль организационной культуры административно-управленческого персонала ДСКЖ

Мы можем видеть гибкую организацию, ориентированную на внешнюю среду. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов.

Данный вид организационной культуры – адхократическая организационная культура (от лат. *ad hoc* – «по случаю»): динамичное предпринимательское и творческое место работы. Ради общего успеха работники готовы на личные жертвы и риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации становится преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг. Важно быть лидером на рынке продукции или услуг. Организация поощряет личную инициативу, творчество и свободу.

Таким образом, использование рамочных конструкций позволяет диагностировать и изменять на ранних стадиях основы организационной культуры, ко-

которые развиваются на протяжении жизненного цикла самой организации и под воздействием на неё окружающей среды. Каркас является удобным средством для установления в первом приближении направления изменения основ. Каждый профиль организационной культуры отражает ее основополагающие элементы, включая стиль менеджмента, стратегические планы, нравственный климат, системы вознаграждений. Таким образом, для изменения культуры организации следует сначала идентифицировать её, а потом адаптировать под намеченные цели.

## **5 ТЕМЫ ДОКЛАДОВ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ**

1. Новые методы управления персоналом.
2. Социально-психологические методы управления персоналом.
3. Организационная и функциональная система управления.
4. Экономические методы управления персоналом.
5. Особенности организационной культуры российских предприятий.
6. Методы и инструмент исследования и оценки корпоративной культуры.
7. Технология разработки и внедрения организационной культуры.
8. Корпоративная культура и культурное взаимодействие работников в организации.
9. Корпоративная социальная ответственность и организационное поведение организации.
10. Формирование и поддержание организационной культуры.
11. Технология проведения эффективных переговоров.
12. Профессиональная этика офисного служащего. Деловой этикет.
13. Кодекс корпоративной культуры предприятия: содержание и назначение.
14. Развитие теории организации.
15. Современная организация как система.
16. Организационные процессы в современной организации.
17. Развитие основных подходов к управлению организацией.
18. Социальная организация и ее особенности в современных условиях.
19. Экономическая интеграция на современном этапе в условиях глобализации экономики.
20. Организационные формы объединения компаний и их особенности.
21. Построения и функционирование систем управления организации.
22. Использование методологии стратегического управления в практике современных организаций.
23. Коммуникационные процессы в обеспечении устойчивости организации.
24. Особенности регулирования деятельности общественных и благотворительных организаций в России.
25. Современные методы и практика проектирования корпоративных структур.

## 6 КОНКРЕТНЫЕ СИТУАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ

### Ситуационные задачи

**Практическое задание 1.** Спецслужбы США использовали в своей практике следующую стратегию «утечки» секретной информации. После того как секретная технология производства военной техники в США была успешно реализована серийно, американские конструкторы начинали разрабатывать новые проекты, а предыдущую технологию через специальные каналы переправляли в другую страну как особо секретную, как последнее слово техники. Время, потраченное конструкторами принимающей страны на освоение этого фактически устаревшего материала, существенно увеличивало разрыв в уровнях новых военных технологий двух стран. А в США тем временем серийно реализовывались новые проекты и конструкторы приступали к разработке более совершенной технологии.

**Вопросы.** Определите и обоснуйте этапы жизненного цикла организаций. Определите, какие организационные принципы учитывались (не учитывались) в конкретных ситуациях. Предложите свои варианты разрешения конкретных проблем.

**Практическое задание 2.** Ранее командование тактическими ВВС осуществлялось без использования теоретических знаний о принципах организации. Это привело к созданию следующей ситуации: половина военных самолетов в любой момент времени была не в состоянии оторваться от земли. Нехватка самолетов означала, что пилоты не добирали летного времени для приобретения профессиональных навыков, необходимых военным. Росло число аварий, сопряженных с гибелью летного состава и разрушением дорогостоящих самолетов. Отношение к техникам и механикам, обслуживающим и готовившим самолеты, было очень плохое. Многие из них покинули ряды ВВС. Ушли также и многие из пилотов, хотя обучение каждого из них обошлось в 1 млн дол. США.

В 1978 году новым командующим тактических ВВС США стал генерал У.Л. Крич, который установил, что основные проблемы управления связаны с чрезмерной централизацией руководства, слишком многочисленными правилами и процедурами, а также практическим отсутствием прав у линейного руководства. Например, процедура подготовки и приведения в порядок истребителя была настоящим кошмаром. Вначале командир экипажа должен был осмотреть самолет и позвонить в центральное подразделение технического обслуживания, которое в свою очередь должно было позвонить в электротехнические мастерские, после чего последние высылали электриков в зону расположения истребителей. Если при этом возникала потребность в каком-либо другом специалисте, а именно так и происходило, то необходимо было осуществить еще ряд звонков через центральное подразделение техобслуживания. Вся эта процедура длилась часами. Летного времени из-за этого не хватало. Руководство низшего

звена отвлекалось на бесчисленные стандартные звонки. А опытные сержанты – костяк армии – редко участвовали в реальном процессе техобслуживания.

**Вопросы.** Определите и обоснуйте этапы жизненного цикла организаций. Определите, какие организационные принципы учитывались (не учитывались) в конкретных ситуациях. Предложите свои варианты разрешения конкретных проблем.

**Практическое задание 3.** Американская модель менеджмента характеризуется ярко выраженным индивидуализмом при принятии менеджерами решений, организации контроля, взятии ответственности, разработке системы оплаты труда.

Многим американским менеджерам свойствен подход к человеку как к рабочей силе. Материальный интерес, жесткая конкуренция, победа сильного над слабым – главные движущие силы в погоне за прибылью. Традиционные взаимоотношения американского менеджера (М) и подчиненного (П) можно выразить графически следующим образом: М — П. Такие отношения являются авторитарными. Здесь менеджер подавляет своего подчиненного властью, навязывают ему жесткий стиль взаимоотношений – однонаправленный. Однако среди современных американских менеджеров все более популярными становятся новые взаимоотношения в коллективе: П — М — П.

В данном случае менеджер выступает больше в роли коллеги подчиненного. Он предпочитает деловые, человеческие отношения с сотрудниками.

**Вопросы:** Какие из взаимоотношений (традиционные или новые) более эффективны в деловых кругах? Не снижается ли в глазах подчиненных авторитет менеджера при использовании им новых взаимоотношений? В чем особенность взаимоотношений между руководителями и подчиненными в России?

**Практическое занятие 4.** Изучите рекомендации Г.Я. Гольштейна, опубликованные им в учебном пособии «Основы менеджмента»:

«Надо»:

- подчинять свой стиль ситуации;
- ясно демонстрировать свое значение;
- поддерживать каналы связи открытыми;
- слушать своих подчиненных;
- делегировать дела своим подчиненным;
- проявлять энтузиазм.

«Не надо»:

- доминировать;
- думать, что лидеры приходят с совершенно готовыми идеями;
- думать, что идеи есть только у лидеров;
- полагаться только на харизму;
- забывать слушать своих людей;
- говорить людям, что важно, а самому делать противоположное.

**Вопросы:** Насколько рекомендуемые действия лидера соответствуют реализации принципов системного подхода в управлении? Сформулируйте, что надо и что не надо делать для эффективного лидерства на этапах роста, зрелости и старения жизненного цикла организации.

**Практическое задание 5.** Выбор индивидуального типа руководства коллективом – одна из наиболее важных задач для менеджера. Обычно выделяют пять основных типов руководства.

1. «Невмешательство»: низкий уровень заботы о производстве и людях. Руководитель не руководит, многое делает сам.

2. «Теплая компания»: высокий уровень заботы о людях. Стремление к установлению дружеских отношений, приятной атмосферы и удобного темпа работы.

3. «Задача»: внимание руководителя полностью сосредоточено на производстве. Человеческому фактору либо вообще не уделяется внимания, либо уделяется крайне мало.

4. «Золотая середина»: руководитель старается в достаточной степени сочетать ориентацию как на интересы человека, так и на выполнение задачи. Он не требует слишком многого от сотрудников, но и не занимается попустительством.

5. «Команда»: руководитель полностью поглощен стремлением к достижению оптимального сочетания интересов и производства, и персонала. Общие обязательства, которые берут на себя сотрудники, стремящиеся к достижению целей организации, способствуют установлению доверия и уважения друг к другу.

**Вопросы:** Какой стиль руководства, по вашему мнению, является наилучшим? Аргументируйте свою позицию. Может ли быть гибкий стиль руководства?

**Практическое задание 6.** Как известно, целью руководителя предприятия является стремление внушить сотрудникам, что их работа важна, интересна и полезна организации, что их вклад в ее успехи значителен. Для создания хорошего морального климата в коллективе, мотивации высокоэффективного труда, развития каждого работника как личности обычно используются следующие направления деятельности:

- 1 Создание в коллективе климата взаимного доверия, уважения и взаимовыручки.
- 2 Обеспечение каждого сотрудника интересной перспективной работой, способствующей развитию его творческого потенциала.
- 3 Постановка перед каждым работником четких, конкретных, выполнимых задач.
- 4 Определение вклада сотрудника в результат деятельности фирмы и соответствующее стимулирование его, особенно за творчество и инициативу.
- 5 Побуждение коллектива фирмы к единению, искренности и честности.

**Вопросы:** Исходя из специфики современного этапа развития экономики России, предложите свою систему мер стимулирования высокой отдачи в работе каждого сотрудника, его всестороннего развития, поощрения в соответствии с достигнутыми результатами.

**Практическое задание 7.** Крупная фирма открыла филиал в другом городе. Начальнику отдела сбыта поручили обучить своего коллегу по сбыту этого регионального филиала основным аспектам традиционного оформления делового общения, а также письменных деловых коммуникаций. Он начал учить, но в личной беседе сказал своему коллеге, что его знания стоят денег и делиться ими он не намерен. Перспективы роста начальника отдела сбыта – руководитель филиала.

Особенность данного предприятия – большая специфика работы в области сбыта. Причем если действовать просто по разработанным инструкциям, уходит очень много времени, из-за многочисленных региональных особенностей.

**Вопросы:** Каким образом в деловой беседе коллега может подействовать на начальника отдела сбыта поделиться своими знаниями с ним; в задании обязательно выбрать и описать: стиль общения, вид общения, рассмотреть «эффекты деловой коммуникации», тактические приемы проведения переговоров.

**Практическое задание 8.** Ли Якокка – вице-президент компаний Ford, Chrysler, при формировании своей команды руководствовался следующими принципами:

- профессионализм;
- опыт;
- способность решать проблемы;
- умение взаимодействовать, работать в коллективе;
- готовность взяться за трудную проблему;
- личная преданность;
- предоставление полной самостоятельности;
- решительность;
- оперативность в подборе членов команды.

**Вопросы:** Ознакомьтесь с ситуациями для анализа. Проявление каких принципов организации они иллюстрируют? Приведите примеры бенчмаркинга системы управления персоналом в разных сферах деятельности?

**Практическое задание 9.** В последние годы выросла потребность покупателей в товарах и услугах высочайшего качества. Один из способов, который избрали американские компании, представлен разработкой коммуникационных стратегий, помогающих активизировать контакты с потребителями и оперативно реагировать на их проблемы. Наиболее популярным подходом стало применение системы бесплатных телефонных номеров, обслуживающих клиентов круглосуточно. Например, компания «Кадиллак» после увеличения количества бесплатных номеров до 22, смогла сократить расходы по гарантийному обслуживанию автомобилей и обеспечить круглосуточную техническую помощь на дорогах.

**Вопросы:** В чем заключается внешняя коммуникационная стратегия американской компании? Какие приемы и методы работы с клиентами способны также улучшить внешние коммуникации?

**Практическое задание 10.** Руководитель должен уметь нравиться людям, вызывать у них положительные эмоции. Проанализируйте следующие предложения:

1. Выработывайте у себя положительный настрой к своим ближним.
2. Относитесь к окружающим с интересом.
3. Внимательно слушайте собеседника.
4. Попробуйте поставить себя на место другого.
5. Всегда будьте готовы оказать другому помощь.
6. Признавайте достижения и сильные стороны других людей, выражая это, например, комплиментами или похвалой.
7. Чаще называйте в разговоре своего собеседника по имени.
8. Ведите себя вежливо и корректно по отношению к окружающим.
9. Будьте в общении непринужденны и естественны.
10. По возможности настраивайтесь на радостный и оптимистический лад.
11. Будьте энергичны и уверены.
12. Выражайте свои мысли точно и понятно.
13. В беседе с окружающими чаще употребляйте местоимения «ты» и «вы», а не «я» и «мы».
14. Критические замечания высказывайте сдержанно и доброжелательно.
15. Постоянно повышайте свой образовательный уровень.

**Вопросы:** Что из предложенного Вы намерены использовать или уже применяете на практике? Какие еще замечания к формированию личного имиджа представляются Вам достаточно важными?

## Библиографический список

1. **Головина, А.С.** Деловые переговоры. Стратегия победы / А.С. Головина. – СПб. : Питер, 2007. – 192 с.
2. **Громкова, М. Т.** Организационное поведение : учеб. пособие для вузов / М.Т. Громкова. – М. : ЮНИТИ, 1999. – 207 с.
3. **Камерон, К.С.** Диагностика и изменение организационной культуры / К.С. Камерон, Р.Э. Куинн / пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб. : Питер, 2001. – 311 с.
4. **Капитонов, Э.А.** Корпоративная культура и PR / Э.А. Капитонов, А.Э. Капитонов. – М. : ИКЦ «МарТ», Ростов н/Д : Издательский центр «МарТ», 2003. – 416 с.
5. **Капитонов, А.Э.** Корпоративная культура в организационно-управленческой сфере: анализ и разработка модели : автореф. канд. соц. наук / А.Э. Капитонов. – Ростов н/Д, 2002.
6. **Карташова, Л.В.** Организационное поведение : учебник / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНРФА-М, 2008. – 384 с.
7. **Клещев, А.Г.** Развитие корпоративной культуры фирмы / А.Г. Клещев, О.Ю. Бороздина, З.В. Брагина. – Кострома, 1999. – 135 с.
8. **Козлов, В.В.** Корпоративная культура : учебно-практическое пособие / В.В. Козлов. – М. : Альфа-Пресс, 2009. – 304 с.
9. **Колесников, М.В.** Идентификация управленческих качеств индивида и методика определения степени предрасположенности его к управленческой деятельности : учеб. пособие / М.В. Колесников, С.А. Радченко. – Ростов н/Д : РГУПС, 2004. – 55 с.
10. Культура. Творчество. Традиции : межвуз. сб. науч. тр. – Ростов н/Д : РГАСХМ, 2001. – 163 с.
11. Культурология : словарь-справочник / Н.В. Шишова [и др.]. – Ростов н/Д : Феникс, 2009. – 596 с.
12. **Одегов, Ю.Г.** Организационное поведение в структурно-логических схемах : учеб. пособие / Ю.Г. Одегов, В.В. Козлова, В.Н. Сидорова. – М.: Альфа-Пресс, 2007. – 360 с.
13. **Одегов, Ю.Г.** Управление персоналом в структурно-логических схемах : учебник / Ю.Г. Одегов. – М. : Академический проект, 2005. – 1088 с.
14. Организационная культура : учебник / под ред. Н.И. Шаталовой – М. : Экзамен, 2006. – 652 с.
15. **Спивак, В.А.** Организационная культура / В.А. Спивак. – СПб. : Питер, 2001. – 416 с.
16. **Спивак, В.А.** Организационное поведение и управление персоналом : учеб. пособие для вузов / В.А. Спивак. – СПб. : Питер, 2000. – 416 с.
17. Организационное поведение : практикум / под. ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – СПб.: Питер, 2006. – 272 с.

18. Организационное поведение : учебник для вузов / под. ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – 2-е изд., доп. и перераб. – СПб. : Питер, 2009. – 464 с.
19. Пост, П. Деловой этикет. Персональные коммуникации для профессионального успеха : справочник : пер. с англ. / П. Пост. – М. : Эксмо, 2008. – 304 с.
20. Пригожин, А.И. Организационная культура и ее преобразование / А.И. Пригожин // Общественные науки и современность, 2003. – № 5. – С. 12 – 23.
21. Пугачев, В. П. Руководство персоналом организации : учебник для студентов вузов / В.П. Пугачев. – М. : Аспект-Пресс, 1999. – 279 с.
22. Резник, Ю.М. Сущность корпоративной культуры в современной организации / Ю.М. Резник, К.А. Кравченко // Управление персоналом. – 1998. № 8. – С. 63 – 69.
23. Сербинович Л.Ю. Организационная культура : учеб. пособие / Л.Ю. Сербинович; Рост. гос. ун–т путей сообщения. – Ростов н/Д, 2011. – 68 с.
24. Сербинович, Л.Ю. Управление организационной культурой: учеб. пособие / Л.Ю. Сербинович. – Ростов н/Д : РГУПС, 2013. – 90 с.
25. Сергеев, А. М. Организационное поведение. Тем, кто избрал профессию менеджера : учеб. пособие для вузов / А.М. Сергеев. – 3-е изд., стер. – М. : Академия, 2008. – 282 с.
26. Соломанидина, Т.О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах: учебно-методические материалы / Т.О. Соломанидина. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 395 с.
27. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании: учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. / Т.О. Соломанидина. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 624 с.
28. Стеклова О.Е. Организационная культура: учебное пособие / О.Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2010. – 347 с.
29. Удальцова, М. В. Социология и психология управления : учеб. пособие для вузов / М.В. Удальцова, Л.К. Аверченко. – Ростов н/Д : Феникс ; Новосибирск : Сибирское соглашение, 2001. – 320 с.
30. Управление персоналом на производстве : учеб. пособ. для вузов / под ред. Н.И. Шаталова, Н.М. Бурносова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 381 с.
31. Хант, Дж. Управление людьми в компаниях: руководство для менеджера / Дж. Хант. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999. – 360 с.
32. Черных, Е.А. Организационная культура предприятия как инструмент принятия управленческих решений / Е.А. Черных // Управление персоналом. – 2004. – № 3 (91). – С. 66 – 69.
33. Чукаева, У.А. Корпоративная культура и паблик рилейшнз (PR) в промышленных организациях / У.А. Чукаева // Социологические исследования. – 2000, № 8. С. 74 – 78.
34. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство: пер. с англ. под ред. Т.Ю. Ковалевой, Э. Шейн. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 336 с.

35. **Шеламова, Г.М.** Этикет деловых отношений / Г.М. Шеламова. – М. : Академия, 2008. – 64 с.
36. Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст : [федер. закон : принят Гос. Думой 3 декабря 2001 г. : по состоянию на 4 ноябр 2014 г.]. – СПб. : Стаун-кантри, 2015
37. Российская Федерация. Законы. О занятости населения в Российской федерации [Текст] : [федер. закон : принят Гос. Думой 2 апреля 1996 г. : по состоянию на 1 декабр 2014 г.] . – СПб. : Стаун-кантри, 2015
38. Агарков А.П. Теория организации. Организация производства [Электронный ресурс]: интегрированное учебное пособие/ Агарков А.П., Голов Р.С., Голиков А.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2015.— 271 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24819>.
39. Коробко В.И. Теория управления [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент организации»/ Коробко В.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 383 с.
40. Мильнер, Б. З. Теория организации : учебник / Б.З. Мильнер. - 8-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2012. - 810 с.
41. Управление организацией и персоналом: вопросы теории и практики: коллективная монография / К.Г. Абазиева, М.В. Беликова, М.В. Ватолина, В.Д. Верескун [и др.]; под ред. А.В. Охотникова, А.В. Ворониной; ФГБОУ ВО РГУПС. – Ростов н/Д, 2015. – 188с.
42. Сорокина О. Г. Теория организации : учеб.-метод. пособие / О. Г. Сорокина. - 2015. - 40 с.
43. ОАО РЖД [www.rzd.ru](http://www.rzd.ru) (Режим свободного доступа).
44. ФГБОУ ВО РГУПС [www.rgups.ru](http://www.rgups.ru) (Режим свободного доступа).
45. Электронная библиотека "IPRbooks" <http://www.iprbookshop.ru>
46. Федеральный портал управленческих кадров. [http://www.kovobr.ru/?part\\_id=111&articles\\_id=872](http://www.kovobr.ru/?part_id=111&articles_id=872) (Режим свободного доступа).
47. Портал федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования. (размещение ФГОС и Профессиональных стандартов). <http://fgosvo.ru/> (Режим свободного доступа).

Информационная справочная система «Консультант плюс»  
<http://www.consultant.ru/>

## ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

### Анкета – анализ организационной культуры

Измерение		Оценка
<b>1 Общая характеристика</b>		
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	
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами	
Всего		100
<b>2 Общий стиль лидерства в организации</b>		
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	
D	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности	
Всего		100
<b>3 Управление наемными работниками</b>		
А	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной 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 к конкурентоспособности и поощрением достижений	
D	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях	

Всего		100
4 Связующая сущность организации		
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне	
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах	
C	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы – агрессивность и победа	
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации	
Всего		100
5 Стратегические цели		
A	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие	
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей	
c	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке	
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций	
Всего		100
Итоговый результат		
A	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях	
B	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор	
C	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха – конкурентное лидерство на рынке	
D	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы, графики и низкие производственные затраты	
Всего		100

**Должностная инструкция  
специалиста по корпоративной культуре и социальным отношениям**

УТВЕРЖДАЮ  
Руководитель «\_\_\_\_\_»  
\_\_\_\_\_  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ г.  
М.П.

**ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ  
специалиста по корпоративной культуре и социальным отношениям**

**I. Общие положения**

1. Специалист по корпоративной культуре и социальным отношениям относится к категории специалистов.

2. На должность специалиста по корпоративной культуре и социальным отношениям назначается лицо, имеющее высшее профессиональное (психологическое либо по специальности «Управление персоналом») образование без предъявления требований к стажу работы.

3. Назначение на должность специалиста по корпоративной культуре и социальным отношениям и освобождение от нее производятся приказом директора предприятия по представлению начальника отдела организации и оплаты труда.

4. Специалист по корпоративной культуре и социальным отношениям должен знать:

4.1. Федеральные и региональные законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы по вопросам управления персоналом.

4.2. Трудовое и гражданское законодательство РФ.

4.3. Структуру и штаты предприятия, его профиль, специализацию и перспективы развития.

4.4. Методы анализа профессионально-квалификационной структуры кадров.

4.5. Методы изучения психологических особенностей трудовой деятельности работников.

4.6. Основы психологии, психофизиологии и социологии труда.

4.7. Основы экономики, организации труда и управления персоналом.

4.8. Правила внутреннего трудового распорядка организации.

4.9. Правила и нормы охраны труда, техники безопасности.

4.10. Положение об отделе организации и оплаты труда.

5. Специалист по корпоративной культуре и социальным отношениям подчиняется непосредственно начальнику отдела организации труда и заработной платы.

## **II. Должностные обязанности**

Специалист по корпоративной культуре и социальным отношениям:

1. Изучает влияние психологических, экономических и организационных факторов производства на трудовую деятельность работников предприятия в целях разработки мероприятий по улучшению их условий труда и повышение эффективности работы.

2. Выполняет работу по составлению проектов планов и программ социального развития коллектива, определению психологических факторов, оказывающих влияние на работающих.

3. Проводит обследования индивидуальных качеств работников, особенностей трудовой деятельности рабочих и служащих различных профессий и специальностей, связанных с профессиональным подбором, проверкой психологических условий труда, выявлением интересов и склонностей, удовлетворенностью трудом.

4. Проводит тренинги, направленные на повышение мотивации сотрудников.

5. Проводит опросы мнений в организации.

6. Участвует в определении задач социального развития.

7. Участвует в осуществлении мер по производственной и профессиональной адаптации молодых специалистов и рабочих.

8. Подготавливает рекомендации и предложения по внедрению мероприятий по совершенствованию нематериального стимулирования персонала организации, осуществляет контроль за их выполнением.

9. Консультирует руководителей предприятия по социально-психологическим проблемам управления производством и социального развития коллектива, а также работников, занимающихся кадровыми и трудовыми вопросами.

10. Выполняет отдельные служебные поручения своего непосредственного руководителя.

## **III. Права**

Специалист по корпоративной культуре и социальным отношениям имеет право:

1. Знакомиться с проектами решений руководства предприятия, касающимися его деятельности.

2. Вносить предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей инструкцией обязанностями.

3. В пределах своей компетенции сообщать своему непосредственному руководителю обо всех выявленных в процессе своей деятельности недостатках и вносить предложения по их устранению.

4. Запрашивать лично или по поручению руководства предприятия от руководителей подразделений и специалистов информацию и документы, необходимые для выполнения его должностных обязанностей.

5. Привлекать специалистов всех (отдельных) структурных подразделений к решению задач, возложенных на него (если это предусмотрено положениями о структурных подразделениях, если нет – то с разрешения руководителя организации).

6. Требовать от руководства предприятия оказания содействия в исполнении им его должностных прав и обязанностей.

#### IV. Ответственность

Специалист по корпоративной культуре и социальным отношениям несет ответственность:

1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

2. За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

3. За причинение материального ущерба – в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

Должностная инструкция разработана на основании \_\_\_\_\_.  
(наименование, номер и дата документа)

Руководитель структурного подразделения \_\_\_\_\_  
(Ф.И.О.) (подпись)

«\_\_» \_\_\_\_\_ г.

Согласовано:

юридическая служба \_\_\_\_\_  
(Ф.И.О.) (подпись)

«\_\_» \_\_\_\_\_ г.

С инструкцией ознакомлен.

Копию получил для хранения

и использования на рабочем месте: \_\_\_\_\_  
(или: инструкцию получил) (Ф.И.О. работника, подпись)

«\_\_» \_\_\_\_\_ г.

## Кодекс корпоративной культуры

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель « \_\_\_\_\_ »

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ г.  
М.П.

### КОДЕКС корпоративной культуры работников Транспортной компании ОАО «Странник»

#### 1. Общие положения

1.1. Настоящий Кодекс вводится с целью укрепления и развития корпоративной культуры работников Транспортной компании ОАО «Странник» (далее – Компании), повышения уровня мотивации работников, на улучшение работы по всем направлениям деятельности Компании.

1.2. Кодекс регламентирует главные аспекты корпоративной культуры Компании и обязателен для исполнения всеми работниками.

1.3. Настоящий Кодекс разработан на основе общепризнанных принципов и норм законодательства Российской Федерации, а также в соответствии с Уставом Компании и основными учредительными документами.

1.4. Положения Кодекса могут изменяться и дополняться по решению генерального директора согласно вышеперечисленным документам.

1.5. Кодекс содержит правила и стандарты поведения, распространяемые на всех членов коллектива Компании независимо от занимаемой должности, статуса и местопребывания – как внутри, так и за пределами рабочего места.

1.6. Каждое самостоятельное подразделение Компании вправе уточнять во внутренних документах положения настоящего Кодекса применительно к специфике его деятельности, при условии согласования с соответствующими структурами и руководством Компании.

1.7. Кодекс корпоративной культуры един для всех сотрудников Компании.

#### 2. Базовые понятия

*Корпоративная культура* – это система общих социальных интересов, убеждений, норм поведения, установок и ценностей, которые являются правилами и стандартами, определяющими, как должны работать и вести себя люди в данной организации. Нормы корпоративной культуры должны разделяться подавляющим большинством членов организации.

*Корпоративный дух* – общее корпоративное «Я», объединяющее в себе индивидуальные особенности работников организации через механизмы самоидентификации, сплочения, осознания работниками общности целей организации, гармонизации отношений между личными и общими целями и приводящих к общему успеху.

*Корпоративный стиль* организации формируется на основе миссии, стратегических целей и задач в соответствии с основными принципами корпоративной культуры. Внешние признаки корпоративного стиля выражаются в корпоративной символике организации (цвет, логотип, флаг, эмблема, гимн, фирменная одежда, знаки отличия и другие элементы), отраженной в визуальном восприятии объектов и субъектов Компании (офисов, зданий, сооружений, корпоративных СМИ, web-сайтах, Internet публикациях и информационных сообщениях) и ее персонала.

*Имидж* – внутренний (существующий в сознании работников) и внешний (существующий в сознании клиентов, партнеров, органов власти и субъектов гражданского общества) образ организации.

*Миссия* – философия и предназначение, смысл существования Компании, в котором проявляется отличие данной Компании от ей подобных; сформулированное утверждение относительно того, для чего и по какой причине существует Компания.

*Деловая этика* – совокупность этических норм и принципов, которыми руководствуются работники Компании в своей деятельности.

*Деловой этикет* – порядок поведения работников Компании, включающий систему регламентированных правил поведения в различных деловых ситуациях, в том числе при деловой переписке, деловом общении, приеме на работу, обращении к руководству и т. д.

*Конфликт интересов* – ситуация выбора между интересами коллектива в целом и интересами отдельного субъекта или группы субъектов, участвующих в корпоративных отношениях.

### **3. Корпоративные ценности**

3.1. *Уважение к человеку* – это уважение к праву личности на свободное выражение своего мнения, уважение мнений других и терпимое отношение к любым различиям между членами коллектива, открытость и доброжелательность в общении, а также в обсуждении проблем и совместном решении задач.

3.2. *Профессионализм* – это глубокое знание своей специальности, ответственное и добросовестное отношение к обязанностям, качественное и свое-

временное выполнение поставленных задач, совершенствование профессионального уровня.

3.3. *Постоянное развитие и обучение* – это непрерывное движение вперед, создание условий для развития талантов и способностей членов коллектива Компании.

3.4. *Сотрудничество* – это открытое взаимодействие с отечественными и зарубежными высшими учебными заведениями, базовыми предприятиями, слаженная работа единой команды, в которой каждый отвечает за общий результат на благо всей Компании.

3.5. *Эффективность* – это достижение максимальных результатов при условии оптимального использования человеческих, интеллектуальных, материальных и финансовых ресурсов.

3.6. *Инновационность* – это разработка и внедрение научных исследований и технологий как в процесс производства, так и в различных областях общественно-экономического уклада и социально-культурного развития Компании.

3.7. *Преемственность* – это верность традициям, наследование лучшего опыта и обогащение его новыми идеями, определяющими вектор развития Компании, как центра образования наук и культуры.

3.8. *Мотивация труда* – руководство Компании стремится создать эффективную систему материального и нематериального вознаграждения сотрудников.

#### **4. Взаимоотношения Компании с акционерами, инвесторами, потребителями и поставщиками услуг**

##### **4.1. Акционер**

Компания учитывает особый публично-правовой статус, которым обладает ее акционер – Российская Федерация, полномочия которого от имени Российской Федерации осуществляет Правительство Российской Федерации. Как коммерческая организация, одной из основных уставных целей которой является извлечение прибыли, Компания стремится к рентабельности своей хозяйственной деятельности в рамках задач и ограничений, определяемых акционером и законодательством Российской Федерации.

##### **4.2. Инвесторы**

Компания стремится минимизировать риски инвесторов, приобретающих ценные бумаги Компании или осуществляющих инвестиции в Компанию в

иной форме, путем организации качественной системы корпоративного управления, соответствующей передовой практике корпоративного управления.

Компания в интересах инвесторов обеспечивает в установленном законодательством Российской Федерации объеме своевременное раскрытие достоверной информации о состоянии и деятельности Компании.

#### 4.3. Потребители услуг

Компания стремится обеспечивать высокое качество, экономическую привлекательность и конкурентоспособность оказываемых транспортных и сопутствующих им услуг, а также их безопасность для жизни, здоровья и имущества потребителей услуг Компании.

Ценовая политика Компании в отношении оказываемых транспортных и сопутствующих им услуг строится на коммерческой основе с неукоснительным соблюдением тарифов и ограничений, устанавливаемых государственными органами.

#### 4.4. Поставщики товаров (работ, услуг)

Компания строит отношения с поставщиками товаров (работ, услуг) на взаимовыгодной основе и осуществляет их выбор преимущественно путем проведения конкурсных процедур.

Компания добросовестно выполняет свои обязательства перед поставщиками товаров (работ, услуг) и добивается того же от этих поставщиков.

Компания должна не допускать действий должностных лиц и других работников Компании, направленных на извлечение ими личной выгоды при заключении и исполнении договоров (контрактов) с поставщиками товаров (работ, услуг).

### **5. Урегулирование корпоративных конфликтов**

5.1. Компания прилагает усилия по снижению рисков возникновения корпоративных конфликтов.

5.2. Компания признает важность досудебного урегулирования корпоративных конфликтов и стремится решать все споры путем переговоров.

5.3. Компания исходит из возможности создания постоянно действующего третейского суда Компании, осуществляющего свою деятельность в соответствии с законодательством Российской Федерации, положением о третейском суде Компании.

5.4. К работе третейского суда Компании могут быть привлечены независимые и пользующиеся признанием в деловом сообществе арбитры.

5.5. Создание третейского суда Компании призвано обеспечить быстроту и экономичность процедуры разрешения корпоративных конфликтов.

### **6. Благотворительная деятельность**

Компания осуществляет благотворительную деятельность в различных формах, особое внимание уделяя поддержанию проектов, содействующих укреплению мира, дружбы и согласия между народами, предотвращению социальных, национальных и религиозных конфликтов.

Компания способствует социальной поддержке и защите граждан, содействует укреплению престижа и роли семьи в обществе, защите материнства, детства и отцовства.

Одним из основных направлений благотворительной деятельности Компании является содействие деятельности в сфере профилактики и охраны здоровья граждан, пропаганды здорового образа жизни, развития физической культуры и спорта, улучшения морально-психологического состояния граждан.

Компания содействует развитию образования, науки, культуры, искусства, просвещения, а также духовному развитию личности.

## **7. Основные этические принципы корпоративного поведения**

### **7.1 Должностные лица**

7.1.1. Должностные лица Компании должны работать в интересах Компании с полной отдачей, добросовестно и разумно, быть образцом соблюдения правил деловой этики, установленных настоящим Кодексом, другими внутренними документами Компании, а также являющихся общепринятыми.

7.1.2. Запрещаются со стороны должностных лиц по отношению к другим работникам:

– любые формы дискриминации. Подбор и назначение работников осуществляются с учетом профессиональных (производительность труда, квалификация, стаж работы по специальности и т.д.) и личных качеств, при этом должно обеспечиваться беспристрастное и справедливое отношение ко всем работникам;

– любые виды протекционизма, а также привилегий и льгот отдельным работникам, кроме как на основании принятых в Компании систем оплаты труда и мер социального характера, при обязательном обеспечении Компанией равных возможностей получения указанных привилегий и льгот.

### **7.2 Работники**

7.2.1. Компания обеспечивает благоприятные и безопасные условия труда для работников и осуществляет их социальное и медицинское обеспечение в рамках коллективного договора и соответствующих программ, действующих в Компании.

7.2.2. Компания обеспечивает всем работникам равные возможности для проявления своих способностей в процессе трудовой деятельности.

7.2.3. Компания должна уважать частную жизнь работников, не допуская какого-либо вмешательства в нее.

7.2.4. Работники Компании в процессе трудовой деятельности обязаны:

- исходить из заботы об общих интересах Компании и общности (единства) всего персонала Компании;
- добросовестно выполнять свои трудовые обязанности;
- соблюдать требования законодательства Российской Федерации, правила внутреннего трудового распорядка, Устав и внутренние документы Компании, исполнять решения ее органов управления, приказы и распоряжения;
- вести себя корректно, достойно, не допускать отклонений от норм делового общения, принятых в Компании.

7.2.5. Работники Компании должны заботиться об интересах Компании, сохранять корпоративные ценности.

7.2.6. Деятельность должностных лиц и других работников Компании должна соответствовать требованиям законодательства Российской Федерации, Устава и внутренних документов Компании, в том числе настоящего Кодекса.

Должностные лица и другие работники Компании, допускающие нарушения требований нормативных документов, могут быть привлечены к дисциплинарной ответственности.

## **8. Содействие разрешению конфликтов интересов**

8.1. Должностные лица и другие работники Компании во взаимоотношениях с юридическими и физическими лицами обязаны воздерживаться от действий, рискованных с точки зрения возникновения конфликта интересов, в частности:

- вложения денежных средств в деятельность, осуществляемую конкурентами Компании;
- способствующих возникновению сторонних деловых интересов, препятствующих эффективной работе в Компании;
- занятия деятельностью, которая существенно отвлекает или мешает исполнению своих обязанностей в Компании.

8.2. Обо всех возникших и возможных конфликтах интересов должностные лица и другие работники Компании должны незамедлительно сообщать своему непосредственному руководителю или руководителю комиссии по деловой этике Компании (при условии ее создания).

## **9. Ограничение использования служебного положения**

Должностные лица и другие работники Компании не вправе использовать служебное положение в личных целях, включая использование собственности Компании, в том числе:

- для получения подарков, вознаграждения и иных выгод для себя лично и других лиц в обмен на оказание Компанией каких-либо услуг, осуществление либо неосуществление определенных действий, передачу информации, составляющей коммерческую тайну;

– для получения подарков, вознаграждения и иных выгод для себя лично и других лиц в процессе ведения дел Компании, в том числе как до, так и после проведения переговоров о заключении гражданско-правовых договоров и иных сделок;

– для получения услуг, кредитов от аффилированных лиц, за исключением кредитных учреждений или лиц, предлагающих аналогичные услуги или кредиты третьим лицам на сопоставимых условиях в процессе осуществления своей деятельности.

## **10. Защита имущества Компании**

10.1. Имущество Компании может быть использовано только для деятельности Компании и не может быть использовано в целях, противоречащих законодательству Российской Федерации, внутренним документам и интересам Компании.

10.2. Должностные лица и работники Компании обязаны осуществлять защиту вверенного им имущества Компании от утраты, кражи, использования не по назначению, незаконного или неэффективного использования.

## **11. Защита информации**

11.1. Должностные лица и другие работники Компании обязаны не разглашать информацию, составляющую коммерческую тайну, обладателями которой являются Компания и ее контрагенты, и без их согласия не использовать эту информацию в личных целях, а также после прекращения трудового договора с Компанией в течение трех лет или в течение большего срока на основании соглашения между работником и Компанией, заключенного в период действия трудового договора.

11.2. Должностные лица и другие работники Компании не вправе использовать инсайдерскую информацию для совершения сделок с ценными бумагами Компании или ценными бумагами ее дочерних и зависимых обществ и давать рекомендации третьим лицам для совершения таких сделок.

11.3. Раскрытие Компанией информации, составляющей коммерческую тайну, и инсайдерской информации осуществляется в порядке, предусмотренном законодательством Российской Федерации, Уставом и внутренними документами Компании. Раскрываемая информация, относящаяся к коммерческой тайне и инсайдерской информации, должна отвечать требованиям, установленным законодательством Российской Федерации, Уставом и внутренними документами Компаний, и не содержать сведений, не соответствующих действительности.

## **12. Поддержание и укрепление корпоративного духа**

12.1. Формирование корпоративного духа связано с историей развития Компании и основано на понимании высокой ответственности должностных

лиц и других работников Компании за результаты своей работы, особой значимости транспортных услуг для России.

12.2. Корпоративный дух является одним из главных инструментов корпоративного управления, сплачивающий всех работников Компании для достижения общих целей, являющийся основой существования в Компании единой системы корпоративных ценностей и мотивации поведения.

12.3. Для поддержания и укрепления корпоративного духа Компания осуществляет следующие основные мероприятия:

- информирование всех работников Компании о миссии Компании и ее корпоративных ценностях;
- обеспечение понимания каждым работником Компании необходимости его труда в общем итоге деятельности Компании, его роли и значения в реализации миссии Компании;
- повышение престижа профессий работников Компании;
- развитие системы мотивации и социальной защиты работников Компании;
- совершенствование системы корпоративных поощрений;
- сохранение и развитие традиций экономических соревнований между филиалами и другими структурными подразделениями Компании;
- разработка и использование зрительных образов, рекламных лозунгов и девизов (слоганов), связанных с Компанией и профессиями ее работников;
- проведение корпоративных праздников;
- популяризация физической культуры и спорта среди работников Компании и развитие спортивных клубов Компании.

### **13. Формирование и развитие корпоративного стиля**

13.1. Корпоративный стиль Компании формируется с учетом миссии, стратегических целей и задач Компании в соответствии с основными принципами, правилами и нормами деловой этики.

13.2. Внешним элементом корпоративного стиля является корпоративная символика Компании (флаг, эмблема, торговые знаки, форменная одежда, логотип, цветовые сочетания и другие элементы), используемая для визуального восприятия окружающими должностных лиц и других работников Компании, а также зданий, вагонов, локомотивов, иного имущества Компании и специальных аксессуаров.

13.3. Корпоративный стиль является важным фактором формирования имиджа Компании и стратегии развития ее связей при осуществлении деятельности.

13.4. Внешний вид каждого сотрудника – важнейшая составляющая имиджа Компании. Рекомендуется соблюдать дресс-код и придерживаться следующих правил ношения деловой одежды:

- стиль деловой одежды должен быть консервативным и сдержанным;
- желательно избегать ярких и вызывающих цветов;

- женщинам не следует носить короткие юбки, броские украшения и одежду, открывающую спину и плечи;
- высота каблука не должна превышать 5 см;
- ношение колготок, чулок обязательно в любое время года.

#### **14. Корпоративный стиль**

14.1. Корпоративные символы являются одним из важных системообразующих элементов корпоративной культуры. Критерии их качества – легкоузнаваемость, художественная и эстетическая ценность, выраженная способность к самоидентификации как Компании в целом, так и ее сотрудников.

14.2. Корпоративный стиль Компании – символ перемен, происходящих в Компании, в сфере интересов которой не только железнодорожные перевозки, но и логистика, туризм, строительство, телекоммуникации, медицина и многое другое. Логотип Компании несет широкую смысловую нагрузку и не акцентируется только на железных дорогах. Ярко-желтый цвет и прогрессивная графика фирменного знака демонстрируют, что Компания готова к активным действиям в современных экономических условиях. Бренд Компании несет в себе такие ценности, как преданность традициям, внимание к клиентам, гарантированное качество услуг, надежность, скорость, инновационность, технологичность, широта интересов, активное развитие, создавая при этом привлекательный образ для всех аудиторий.

#### **15. Корпоративные коммуникации**

Процесс внедрения Кодекса корпоративной культуры, его стандартов и норм должен сопровождаться развитием современных информационных коммуникаций. Система корпоративных коммуникаций должна обеспечивать полное и достаточное отражение реальных событий, происходящих в Компании.

#### **16. Ответственность за исполнение Кодекса**

Корпоративная культура является делом всех сотрудников Компании в одинаковой степени.

Каждый сотрудник несет моральную ответственность за выполнение настоящего Кодекса.

Нарушение положений Кодекса рассматривается как действие, несовместимое со статусом сотрудника Компании.

Контроль за соблюдением Кодекса корпоративной культуры возлагается на руководителей подразделений Компании.

Приложение 4

#### **Тест «Кто вы: администратор или лидер?»**

**Инструкция.** Тест-методика «Кто вы: администратор или лидер?» – это анкета для самооценки. Постарайтесь определить степень вашего согласия с каждым высказыванием по 10-балльной шкале (от 0 до 10). Зафиксируйте результаты ваших ответов в соответствующих клетках регистрационного бланка. Имейте в виду, что

10 баллов означает полное согласие с высказыванием, 0 – полное несогласие, 5 – согласие наполовину.

*Опросный лист*

1. Поддерживаю линию на то, чтобы члены любого трудового коллектива сами выбирали себе руководителя.
2. Когда это необходимо, я умею заставить людей «крутиться».
3. Люди доверяют мне свои личные тайны.
4. Все люди хотят одного – власти, я – не исключение.
5. Я вступаю за членов коллектива всякий раз, когда с ними поступают несправедливо.
6. Я согласен с поговоркой «Если лошадь везет плохо, ее надо бить».
7. В спорах и конфликтах не зависящие от меня люди обращаются ко мне как к арбитру.
8. Думаю, что людям в личных интересах выгодно иметь руководителем человека непреклонного, жесткого и, быть может, даже безжалостного; я стараюсь быть именно таким.
9. Я могу ладить с людьми, даже если они мне не по душе.
- 10.
11. Считаю, что основное, что требуется руководителю для достижения успеха в управлении, – это умение любыми средствами принудить людей выполнять работу; я поступаю именно так.
12. Я чувствую в себе способность и готовность действовать практически для решения общих проблем (нужд) членов коллектива.
13. Я отдаю распоряжения, команды, приказы, указания разным людям в одинаковой форме.
14. В интересах дела я использую мнения (точки зрения), противоположные моей собственной позиции.
15. Мое глубокое убеждение состоит в том, что успешным может быть лишь тот руководитель, которого боятся.
16. Я практически действую так, чтобы каждый мог проявить свои способности и возможности наилучшим образом.
17. Даже для решения вопросов, затрагивающих большинство членов коллектива, я не организую массовых обсуждений – это тормозит процесс принятия решения.
- 18.
19. Мне удастся повести за собой людей (вовлечь их в какие-либо дела), даже если они совершенно независимы от меня (не подчинены мне).
20. Когда надо, я умею поставить себя так, что люди соглашаются со мной, боясь «нарваться» на неприятности.
21. Когда надо было просить что-либо от имени коллектива, к руководству приходилось ходить мне.

22. Мой личный опыт научил меня, что успех приходит к тому руководителю, который способен организовать систему полного единоначалия; у меня это получается.

### ***Обработка результатов***

Суммируйте все баллы, полученные по нечетным высказываниям, – 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 15, 17, 19 (ваше представление о себе как о лидере) и по четным высказываниям – 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 20 (ваше представление о себе как руководителе административного типа). Отношение этих двух чисел будет отражать наличие в вашей деятельности того или иного уклона.

*Лидер-руководитель* не командует, не приказывает, не «давит» на работников ради достижения каких-либо целей, а ведет за собой людей на решение общих для коллектива проблем.

*Руководитель-администратор* обращен прежде всего к требованиям «сверху», к тем, кто его назначал и от чьего решения зависит его служебная карьера. Потребности управляемого им коллектива имеют для него значение лишь постольку, поскольку существует указание сверху быть чутким, заниматься социально-бытовыми и профессиональными нуждами коллектива. Все подчиненные для него на одно лицо. Руководитель-администратор – выраженный автократ.

**Тест-методика «Дипломатичный и авторитарный стили поведения на деловом совещании»**

Используя данную методику, можно узнать об авторитарном или дипломатичном стиле поведения руководителя при совместном решении деловых вопросов.

**Инструкция.** Поставьте (это надо сделать корректно и объективно) сами себе баллы от 1 до 5 и запишите их около каждого вопроса.

Оценки означают:

- нет, так совсем не бывает;
- нет, как правило, так не бывает;
- неопределенная оценка;
- да, как правило, так бывает;
- да, так бывает всегда.

*Вопросы-утверждения*

- 1 Даю подчиненным нужные поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении критиковать будут меня.
- 2 У меня всегда много идей и планов.
- 3 Я прислушиваюсь к замечаниям других.
- 4 Мне в основном удается привести логически правильные аргументы при обсуждениях.
- 5 Я настраиваю сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно.
- 6 Если меня критикуют, то я защищаюсь, несмотря ни на что.
- 7 Когда другие приводят свои доводы, я всегда прислушиваюсь.
- 8 Для того чтобы провести какое-то мероприятие, мне приходится строить планы заранее.
- 9 Свои ошибки я по большей части признаю.
- 10 Я предлагаю альтернативы к предложениям других.
- 11 Я защищаю тех, у кого есть трудности.
- 12 Я высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.
- 13 Мой энтузиазм заразителен.
- 14 Я принимаю во внимание точку зрения других и стараюсь включить ее в проект решения.
- 15 Обычно я настаиваю на своей точке зрения и своих гипотезах.
- 16 Я с пониманием выслушиваю и агрессивно высказанные аргументы.
- 17 Я ясно выражаю свои мысли.
- 18 Я всегда признаюсь в том, что не все знаю.
- 19 Я энергично защищаю свои взгляды.
- 20 Я стараюсь развивать чужие мысли так, как будто бы они были моими.

21 Я всегда продумываю то, что могли бы ответить другие, и ищу контраргументы.

22 Я охотно даю советы другим, как организовать свой труд.

23 Увлекаясь своими проектами, я обычно не беспокоюсь о чужих работах.

24 Я прислушиваюсь и к тем, кто имеет точку зрения, отличающуюся от моей собственной.

25 Если кто-то не согласен с моим проектом, то я не сдаюсь, а ищу новые пути, как переубедить другого.

26 Я использую все средства, чтобы заставить согласиться со мной.

27 Я открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.

28 Я всегда нахожу способ, как облегчить другим понимание моих проектов.

29 Я понимаю чувства других людей.

30 Я больше говорю о собственных мыслях, чем выслушиваю чужие.

31 Прежде чем защищаться, я всегда до конца выслушиваю критику.

32 Я излагаю свои мысли системно.

33 Я помогаю другим получить слово во время совещания.

34 Я внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.

35 Я меняю точку зрения, для того чтобы показать другим, что слежу за ходом мыслей.

36 Как правило, я никого не перебиваю.

37 Я не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.

38 Я трачу много энергии на то, чтобы убедить других, как им нужно правильно поступать.

39 Я выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей на работу.

40 Я стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, которые очень редко просят слова.

*Обработка результатов:* подсчет производится суммированием поставленных баллов по каждому вопросу-утверждению в соответствии с ключом. Сумма баллов и по первому, и по второму стилям поведения находится в интервале от 20 до 100.

### **Ключ**

*А. Дипломатичный стиль поведения:* ответы «да» по пунктам: 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40.

*Б. Авторитарный стиль поведения:* ответы «да» по пунктам: 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39.

Если сумма балльных оценок «А» хотя бы на 10 превышает сумму балльных оценок «Б», вы – хороший дипломат, т.е. у вас есть стремление учитывать мнение других; вы стараетесь убедиться, совпадают ли ваши собственные идеи

с мыслями сотрудников; идете на компромисс и даете понять сотрудникам, что вам вовсе не безразличен их вклад в принятие решения.

Если сумма балльных оценок «Б» как минимум на 10 баллов больше суммы оценок «А», вы ведете дискуссию авторитарно, властно и бесцеремонно, стараетесь протащить свои проекты, не обращая внимания на окружающих, не стремитесь сделать решение общим делом, не ищете поддержки, необходимой для его реализации.

## Тест «Уровень организационной культуры»

№	Суждения	Баллы									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	На нашем предприятии вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Наша деятельность четко и детально организована	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Все, кто желает, у нас могут приобрести новые специальности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	На нашем предприятии налажена система коммуникаций	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	У нас принимаются своевременные и эффективные решения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Рвение и инициатива у нас поощряются	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания, информационные распечатки и др.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Наши работники участвуют в принятии решений	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

13	Рабочие места у нас обустроены	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
----	--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

*Окончание табл. 1*

14	У нас нет перебоев в получении внутрифирменной информации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18	У нас поощряется двусторонняя коммуникация	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	Дисциплинарные меры у нас применяются как исключения	1	2	3	4	5	Б	7	8	9	10
20	У нас проявляется внимание к индивидуальным различиям работников	1	2	3	4	5	В	7	8	9	10
21	Работа для меня интересна	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22	На нашем предприятии поощряется непосредственное обращение мастеров и бригадиров к руководству	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23	Конфликтные ситуации у нас допускаются с учетом всех реалий обстановки	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24	Рвение к труду у нас всячески поощряется	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25	Трудовая нагрузка у нас оптимальная	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26	У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27	В наших подразделениях господствуют кооперация и взаимоуважение между работниками	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28	Наше предприятие постоянно нацелено на нововведения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29	Наши работники испытывают гордость за свою организацию	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

*Подсчитайте общий балл, сложив показатели всех ответов.*

Подсчитайте средний балл по секциям:

работа – 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25;

коммуникации – 2, 6, 10, 14, 18, 22;

управление – 3, 7, 11, 15, 19, 23, 26, 28;

мотивация и мораль – 4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29.

### *Интерпретация*

Индекс «организационной культуры» определяется по общей сумме полученных баллов. Наибольшее количество баллов – 290, наименьшее – 0. Показатели свидетельствуют о следующем уровне «ОК.»:

261 – 290 – очень высокий;

175 – 260 – высокий;

115 – 174 – средний;

ниже 115 – имеющий тенденцию к деградации.

Узкие места организационной культуры определяются по средним величинам секций. Показатели в баллах по секциям свидетельствуют о следующем состоянии в коллективе:

9 – 10 – великолепное;

6 – 8 – мажорное;

4 – 5 – заметное уныние;

1 – 3 – упадочное.

### *Выводы*

Предлагаемые выше 29 суждений собраны в процессе опроса руководителей среднего и высшего звена управления. Все суждения значимы. Поэтому показатель ниже 4 баллов по какому-то пункту свидетельствует о неблагоприятном положении дел на этом направлении трудовой деятельности и в межличностном общении работников. Своевременно принятые меры могут воспрепятствовать наступлению кризисного состояния. Таким образом, работу по оздоровлению предприятия следует начинать с анализа дел, отраженных в конкретных суждениях.

Данные тестирования дают возможность оценить первый фактор в прямом виде: общий показатель выше 175 баллов свидетельствует о положительной направленности организационной культуры; два других фактора можно оценить на основе показателей по секциям.

**Опросник для проведения собеседования с руководителем организации**

1. Для чего существует Ваша организация?
2. Чем она занимается?
3. Что ее отличает от остальных?
4. Что производит Ваша организация – товар или услуги?
5. Что характерно для продукта, который производит организация?
6. Как Вам представляется будущее организации?
7. Каким будет производимый продукт (услуги)?
8. Каким образом продукт (услуги) будут продвигаться к потребителю?
9. Что является главной ценностью Вашей организации?
10. Что Вам нравится в Вашей организации?
11. Что Вам не нравится в Вашей организации?
12. Что отличает сотрудников Вашей организации от всех остальных?
13. Что Вам нравится в Вашем персонале?
14. Что Вам не нравится в Вашем персонале?
15. Какова Ваша политика в области персонала?
16. Что привлекает сотрудников в Вашей компании?
17. Что привлекает в компании Вас лично?
18. Что из истории Вашей организации «живо» в настоящем?
19. О чем из истории вашей организации сотрудники вспоминают с удовольствием, а о чем – с сожалением и негодованием?
20. Каковы традиции и ритуалы, писанные и неписанные правила вашей организации?
21. Как Вас воспринимают Ваши сотрудники – какие предания, мифы и легенды о Вас как руководителе существуют в компании?
22. Продолжите фразу: «Наш руководитель – ...» (так, как это делают Ваши сотрудники).
23. Чем ваши сотрудники недовольны в Вас?
24. Построили ли Вы «компанию своей мечты»?
25. Какие существуют «линии напряжения» внутри Вашей организации?
26. Существуют ли конфликты во взаимодействии людей и подразделений?
27. В чем проявляются эти напряжения и конфликты?
28. Оцените масштаб Вашего личного влияния на развитие и «судьбу» организации?
29. Какие образцы и нормы поведения в компании задаете (утверждаете) лично Вы?
30. Что в компании воспроизводится по Вашему «образцу и подобию»?

31. Можете ли вы описать культуру в Вашей организации? Существуют ли какие-то специальные понятия, термины, слова, которые понятны только для членов вашей организации?
32. Люди какого типа имеют наибольшие шансы сделать быструю карьеру в Вашей организации?
33. Что отличает людей, добившихся наибольшего успеха в Вашей организации?
34. Есть ли какие-нибудь правила и традиции, которых придерживаются члены организации в работе и при проведении досуга?
35. Какие события отмечаются в Вашей организации?
36. Что приветствуют люди в поведении друг друга?
37. Что вызывает всеобщее осуждение или неодобрение?
38. Какие изменения в организации работы, в отношении к делу, работники хотели бы видеть?
39. Можете ли вы дать какой-то метафорический образ Вашей организации? Что она собой напоминает?
40. С чем вы могли бы ее сравнить?

### **Тест для определения типа организационной культуры предприятия**

**Инструкция по заполнению:** Предложенные десять вопросов касаются разных сторон работы организации. По каждому вопросу подчеркните вариант ответа (А, Б, В или Г), лучше всего описывающий вашу организацию. Вы должны делать свой выбор на основании реального положения дел в организации, а не исходя из того, как должно быть или как хотелось бы вам. Если вам кажутся подходящими две формулировки, все равно выберете только одну, которая лучше описывает ситуацию в вашей организации.

1. Основное дело руководства – это:

- А. Организация производства и поиск рынков сбыта.
- Б. Руководство работой и повышение эффективности.
- В. Делегирование ответственности и координация работы подразделений.
- Г. Инновации, решение проблем и налаживание сотрудничества между людьми.

2. Коммуникации в нашей организации в основном:

- А. Формальные и безличные.
- Б. Редкие, в письменной форме.
- В. Личные.
- Г. Частые и неформальные.

3. Контроль в организации чаще всего основан на:

- А. Планах и формальных процедурах.
- Б. Достижении целей, выработанных подчиненными вместе с руководителем.
- В. Показателях сбыта продукции.
- Г. Бухгалтерских системах, бюджетах и нормативах.

4. Мотивация персонала чаще всего основана на:

- А. Чувстве принадлежности к команде и командных ценностях.
- Б. Надежде на повышение.
- В. Личных оценках.
- Г. Повышении должностного статуса.

5. Организационная структура в организации в основном:

- А. Неформальная.
- Б. Централизованная, функциональная.
- А. Децентрализованная и линейно-штабная.
- Г. Кросс-функциональная, ориентированная на проблему.

6. Основные ценности:

- А. Доминирование и подавление сопротивления.
  - Б. Рациональность и поддержание порядка.
  - В. Защита интересов членов организации.
  - Г. Достижение целей подразделения.
7. Люди работают в основном, чтобы:
- А. Соответствовать представлениям о «правильном» поведении.
  - Б. Получать удовлетворение от работы.
  - В. Решать проблемы и вносить свой вклад в общее дело.
  - Г. Сохранять имеющиеся привилегии и завоевывать новые.
8. Отношения с другими организациями в основном строятся на:
- А. Взаимных интересах и общности задач.
  - Б. Сотрудничестве.
  - В. Конкуренции.
  - Г. Соглашениях и соблюдении буквы закона.
9. Власть в основном основана на:
- А. Компетентности, опыте и знаниях.
  - Б. Способности поддерживать дисциплину и порядок.
  - В. Должностной позиции.
  - Г. Способности и желании помогать другим людям.
10. Людей в организации поощряют в основном за:
- А. Способность добиваться результата и побеждать.
  - Б. Следование правилам и процедурам.
  - В. Помощь другим людям.
  - Г. Вклад в достижение целей организации

### КЛЮЧ К ТЕСТУ:

При подведении итога для каждого вопроса обведите кружком буквы, отмеченные Вами в вопроснике. Затем по каждой колонке подсчитайте число баллов (букв, обведенных кружками).

№ во-проса	Авторитарная культура	Бюрократиче-ская культура	Культура, ориенти-рованная на задачу	Культура, ори-ентированная на человека
1	Б	В	А	Г
2	А	Б	Г	В
3	Г	А	В	Б
4	В	Г	Б	А
5	Б	В	А	Г
6	А	Б	Г	В
7	Г	А	В	Б
8	В	Г	Б	А

9	Б	В	А	Г
10	А	Б	Г	В
Итого:				

Колонка, получившая наибольшее количество баллов, соответствует культуре, доминирующей в вашей организации.

*Учебное издание*

**Сорокина Оксана Геннадьевна**

**ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ, ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ  
И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Печатается в авторской редакции

Технический редактор Т.В. Бродская

Подписано в печать 30.10.17. Формат 60×84/16.

Бумага газетная. Ризография. Усл. печ. л. 5,11.

Тираж экз. Изд. № 90778. Заказ

Редакционно-издательский центр ФГБОУ ВО РГУПС.

---

Адрес университета:  
344038, г. Ростов н/Д, пл. Ростовского Стрелкового Полка  
Народного Ополчения, д. 2.