Фонд оценочных средств (контрольно-измерительные материалы)

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. Астафьева

Факультет начальных классов

Кафедра-разработчик: кафедра педагогики и психологии начального образования

УТВЕРЖДЕНО
на заседании кафедры
Протокол № _4__
от «07» мая 2025 г.
Заведующий кафедрой

Мосина Н.А.

ОДОБРЕНО
на заседании научно-методического совета специальности (направления подготовки)
Протокол № _7__
от «14» мая 2025 г.
Председатель НМСС (Н)

Юденко Ю.Р.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся

Корпоративная культура: диагностика, планирование, развитие
(наименование дисциплины/модуля/вида практики)

44.04.02 Психолого-педагогическое образование
(код и наименование направления подготовки)

_____Мастерство психологического консультирования_____
(направленность (профиль) образовательной программы)

Магистр
(квалификация (степень) выпускника)

Составитель: Сафонова М.В.

ЭКСПЕРТНОЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ НА ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Представленный фонд оценочных средств для текущей и промежуточной аттестации соответствует требованиям ФГОС ВО и профессиональным стандартам «Психолог-консультант», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 14 сентября 2022 г. № 537н (зарегистрирован в Министерстве юстиции Российской Федерации 14 октября 2022 года, регистрационный N 70506); «Педагог-психолог (психолог в сфере образования)», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 24 июля 2015г. № 514н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 18 августа 2015г., регистрационный № 38575), «Психолог в социальной сфере», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18 ноября 2013 г. N 682н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 25 декабря 2013г., регистрационный № 30840)

Предлагаемые формы и содержания оценочных средств аттестации адекватны целям и задачам реализации основной образовательной программы по направлению подготовки 44.04.02 Психолого-педагогическое образование, направленность (профиль) Мастерство психологического консультирования.

Оценочные средства и критерии оценивания представлены в достаточном объеме. Формы оценочных средств соответствуют основным принципам формирования оценочных фондов, закрепленным в локальных документах образовательной организации.

Разработанный и представленный для экспертизы фонд оценочных средств рекомендуется к применению в процессе подготовки по указанной программе.

Муниципальное казенное
образовательное учреждение для детей,
нуждающихся в психолого-
педагогической и медико-социальной
помощи «Центр диагностики и
консультирования»

С.В.Лосяков

1. Назначение фонда оценочных средств

1.1. **Целью** создания ФОС дисциплины «Корпоративная культура: диагностика, планирование, развитие» является установление соответствия учебных достижений запланированным результатам обучения и требованиям основной профессиональной образовательной программы, рабочей программы дисциплины.

1.2. ФОС по дисциплине/модулю решает **задачи**:

- контроль и управление процессом приобретения магистрантами необходимых знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенций, определенных в ФГОС ВО по соответствующему направлению подготовки;
- контроль (с помощью набора оценочных средств) и управление (с помощью элементов обратной связи) достижением целей реализации ОПОП, определенных в виде набора универсальных и общепрофессиональных компетенций выпускников;
- обеспечение соответствия результатов обучения задачам будущей профессиональной деятельности через совершенствование традиционных и внедрение инновационных методов обучения в образовательный процесс Университета.

1.3. ФОС разработан на основании нормативных **документов**:

- федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 44.04.02 Психолого-педагогическое образование (уровень магистратуры);
- образовательной программы высшего образования по направлению подготовки 44.04.02. Психолого-педагогическое образование (уровень магистратуры);
- положения о формировании фонда оценочных средств для текущего контроля успеваемости, промежуточной и итоговой (государственной итоговой) аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, программам подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре – в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева» утвержденного приказом ректора № 297 (п) от 28.04.2018.

2. Перечень компетенций подлежащих формированию в рамках дисциплины

2.1. **Перечень компетенций,** формируемых в процессе изучения дисциплины:

- ОПК-2. Способен проектировать основные и дополнительные образовательные программы и разрабатывать научно-методическое обеспечение их реализации

- ОПК-7. Способен планировать и организовывать взаимодействия участников образовательных отношений.
- ПК-4. Способен консультировать субъектов образовательного процесса по психологическим проблемам обучения и развития различных контингентов обучающихся, вопросам самопознания, профессионального самоопределения, личностным проблемам, в том числе, кризисным состояниям, вопросам взаимоотношений в коллективе и другим вопросам.

2.2. Оценочные средства

Компетенция	Дисциплины, практики, участвующие в формировании данной компетенции	Тип контроля	Оценочное средство/КИМ	
			Номер	Форма
ОПК-2. Способен проектировать основные и дополнительные образовательные программы и разрабатывать научно-методическое обеспечение их реализации	Психологические отрасли, психологические службы и практики, Теория и практика психологического консультирования, Организационное консультирование с практикумом, Технологии управления конфликтами в организации, Корпоративная культура: диагностика, планирование, развитие, Учебная практика: технологическая (проектно-технологическая) практика, Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена, Выполнение и защита выпускной квалификационной работы.		1 2 3 4 5	Задания для самостоятельной работы Работа на семинаре. Собеседование Проект Рефлексивное эссе
ОПК-7. Способен планировать и организовывать взаимодействия участников образовательных отношений.	Психологические отрасли, психологические службы и практики, Экспертиза и проектирование психологически безопасной и развивающей среды, Информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности, Психологическая диагностика в психологическом консультировании, Возрастно-психологическое консультирование, Семейное консультирование, Психолого-педагогическое консультирование, Практикум по психологическому консультированию, Консультирование в системе психологического сопровождения особого ребенка, Консультирование в системе детско-родительских отношений, Технологии организации психологического просвещения семьи, Семейная медиация, Организационное консультирование с практикумом, Технологии управления конфликтами в организации, Корпоративная культура: диагностика, планирование, развитие, Учебная практика: технологическая (проектно-технологическая) практика, Производственная практика: технологическая (проектно-технологическая) практика, Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена, Выполнение и защита выпускной квалификационной работы.	Текущий контроль Промежуточная аттестация	1 2 3 4 5	Задания для самостоятельной работы Работа на семинаре. Собеседование Проект Рефлексивное эссе
ПК-4. Способен консультировать субъектов	Основы индивидуальной и групповой супервизии, Бихевиоральный подход в психологическом консультировании, Экзистенциальный подход в психологическом консультировании, Когнитивный подход в	Текущий контроль	1	Задания для самостоятельной работы

образовательного процесса по психологическим проблемам обучения и развития различных контингентов обучающихся, вопросам самопознания, профессионального самоопределения, личностным проблемам, в том числе, кризисным состояниям, вопросам взаимоотношений в коллективе и другим вопросам.	консультировании, Гештальт-подход в консультировании, Кризисное консультирование, Профессиональное консультирование, Практикум по психологическому консультированию, Дистантное психологическое консультирование, Технологии группового психологического консультирования, Психотерапия в психологическом консультировании, Психолого-педагогическая коррекция в психологическом консультировании, Основы клинической психологии, Психологическое здоровье и Психосоматика, Возрастно-психологическое консультирование, Семейное консультирование, Психолого-педагогическое консультирование, Практикум по психологическому консультированию, Консультирование в системе психологического сопровождения особого ребенка, Консультирование в системе детско-родительских отношений, Технологии организации психологического просвещения семьи, Семейная медиация, Организационное консультирование с практикумом, Технологии управления конфликтами в организации, Корпоративная культура: диагностика, планирование, развитие, Производственная практика, Преддипломная практика, Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена, Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Тренинг-семинар.	Промежуточная аттестация	2 3 4 5	Работа на семинаре. Собеседование Проект Рефлексивное эссе

3. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации

3.1. Фонд оценочных средств включает:

1. Собеседование по разделам дисциплины «Корпоративная культура: диагностика, планирование, развитие».
2. Проект.

3.2. Оценочные средства:

3.2.1. Оценочное средство **«Вопросы по разделам дисциплины «Корпоративная культура: диагностика, планирование, развитие».** Разработчик: доцент, к.пс.н., М.В. Сафонова.

Критерии оценивания по оценочному средству «Вопросы по разделам дисциплины «Корпоративная культура: диагностика, планирование, развитие».

Формируемые компетенции	Высокий уровень сформированности компетенций	Продвинутый уровень сформированности компетенций	Базовый уровень сформированности компетенций
	(87-100 баллов) отлично/зачтено	(73-86 баллов) хорошо/зачтено	(60-72 баллов)* удовлетворительно/зачтено
ОПК-2, ОПК-7, ПК-4.	Обучающийся обладает полными знаниями всех разделов дисциплины, способен свободно вести профессиональную беседу, аргументировать свою позицию.	Обучающийся обладает достаточными знаниями всех разделов дисциплины, способен вести профессиональную беседу, аргументировать свою позицию.	Обучающийся обладает знаниями основных положений дисциплины, способен поддержать профессиональную беседу, может привести аргументы.

Вопросы для подготовки к экзамену

1. Понятие корпоративной культуры, ее сущность.
2. Корпоративная культура в системе управления организацией.
3. Содержание корпоративной культуры: уровни, элементы, качественные характеристики.
4. Миссия и базовые ценности организации.
5. Знаково-символические элементы корпоративной культуры.
6. Основные функции корпоративной культуры, их реализация.
7. Основные виды корпоративной культуры.
8. Основные типы корпоративной культуры.
9. Понятие субкультуры, виды субкультур.
10. Корпоративная культура и социально психологический климат в организации.
11. Корпоративная культура и имидж организации.
12. Корпоративная этика: основные понятия, правила.

13. Факторы корпоративной культуры
14. Корпоративное общение: понятие, составляющие элементы, правила.
15. Поведение персонала организации как элемент корпоративной культуры.
16. Корпоративная культура и этапы развития организации.
17. Этапы диагностики организационной культуры, их характеристика.
18. Основные методы диагностики корпоративной культуры, их анализ.
19. Методы формирования корпоративной культуры;
20. Методы поддержания корпоративной культуры;
21. Методы изменения корпоративной культуры;
22. Этапы изменения корпоративной культуры.
23. Консалтинг как способ формирования корпоративной культуры.
24. Коучинг: инструмент корпоративной культуры.
25. Корпоративная культура и эффективность деятельности организации.
26. Информационная культура в системе корпоративной культуры.
27. Характеристики культуры инновационной организации.
28. Корпоративная культура как управленческий ресурс.
29. Сопротивление изменениям. Методы работы по преодолению сопротивления.
30. Влияние корпоративной культуры на эффективность деятельности образовательного учреждения.

3.2.2. Оценочное средство **«Проект развития корпоративной культуры».** Разработчик: доцент, к.пс.н., М.В. Сафонова.

Критерии оценивания по оценочному средству **«Проект развития корпоративной культуры».**

Формируемые компетенции	Высокий уровень сформированности компетенций	Продвинутый уровень сформированности компетенций	Базовый уровень сформированности компетенций
	(87-100 баллов) отлично/зачтено	(73-86 баллов) хорошо/зачтено	(60-72 баллов)* удовлетворительно/зачтено
ОПК-2, ОПК-7, ПК-4.	Обучающийся дает комплексное решение предложенной проблемы, с учетом всех условий; демонстрирует знание теоретического материала с учетом междисциплинарных связей; делает правильный выбор и дает аргументацию тактики действий; полные ответы на дополнительные вопросы преподавателя.	Обучающийся дает комплексное решение предложенной проблемы , с учетом всех условий; испытывает незначительные затруднения при ответе на теоретические вопросы; неполное раскрытие междисциплинарных связей; делает правильный выбор тактики действий; дает логическое обоснование с дополнительными комментариями преподавателя.	Обучающийся испытывает затруднения с комплексным решением предложенной проблемы; дает неполный ответ, требующий наводящих вопросов преподавателя; делает выбор тактики действий в соответствии с ситуацией, но аргументация затруднена, возможна при наводящих вопросах преподавателя.

Проект развития корпоративной культуры

Полная технология включает в себя следующие этапы:

- определение и обсуждение значимых для организации проблем в сфере корпортивной культуре.
- конкретизация проблем, требующих решения и определение способов решения проблем;
- определение программы изменений корпоративной культуре;
- определение технологического, организационного обеспечения реализации разработанной программы.

Этап 1. Диагностика

Для каждого элемента корпоративной культуры опишите методы оценки, которыми вы пользовались.

1. Проанализируйте свою организацию/учреждение/предприятие с точки зрения наличия в ней корпоративной культуры, ее вида, типа и уровня ее развития.
2. Оцените компоненты философии организации. Определите слабую выраженность того или иного типа культуры; дайте предложения по совершенствованию философии.

- Ценности и цели.
- Принципы.
- Образ фирмы.
- Слоганы.
- Девиз.
- Цвета.

3. Изучите символику организации/учреждения/предприятия (девизы, символы и логотипы) как часть организационной культуры, мифы и легенды, их значение для формирования приверженности сотрудников.
4. Опишите традиции, соблюдение которых принято в вашей организации. Проанализируйте, почему именно они сформировались в вашей организации/учреждении/предприятии.
5. Проанализируйте преимущественный стиль одежды в своей организации/учреждении/предприятии по уровням управления (руководители, менеджеры среднего звена и рядовые сотрудники). Оцените необходимость введения «дресс-кода».
6. Охарактеризуйте систему коммуникаций своей организации. Оцените эффективность формальных коммуникационных потоков (как письменных, так и устных) в ней.
7. Оцените, на каком этапе формирования находится корпоративная культура вашей организации. Охарактеризуйте основные методы и приемы ее поддержания, которыми пользуются руководители вашей организации.

8. Проанализируйте имидж своей организации/учреждения/предприятия.

Этап 2. Аналитическое заключение о состоянии корпоративной культуры организации.

Этап 3. Программа изменений корпоративной культуры.

Таблица. – Изменения элементов корпоративной культуры

Элемент КК	Что имеем	Чего ожидаем	Необходимые корректирующие мероприятия

Этап 4. Шаги по реализации разработанной программы изменений корпоративной.

9. Представьте план реализации программы изменений.

Таблица. – План реализации программы изменения корпоративной культуры

Виды деятельности	Планируемые мероприятия	Планируемый результат	Сроки	Ответственные

10. Сформулируйте миссию, цели, наиболее значимые ценности. Выберите наиболее подходящий способ влияния на ценностные ориентации сотрудников.

11. Разработайте макет примерного кодекса корпоративной культуры своей организации/учреждения/предприятия.

12. Сформулируйте основные характеристики имиджа своей организации и составьте список мероприятий для его поддержания, как у клиентов так и у сотрудников.

13. Продумайте и напишите сценарий рекламного ролика своей компании с учетом выбранной имиджевой стратегии.

14. Сформулируйте девизы и слоганы как популяризацию миссии компании: ориентирующие сотрудников на материальное вознаграждение за выполняемую работу, ориентирующие на качество продукции, ориентированные на учет интересов работников, для клиентов, для деловых партнеров, для конкурентов

15. Спроектируйте приобщение сотрудников к корпоративной культуре с помощью обрядов и традиции.

16. Определите методы развития корпоративной культуры. Обоснуйте свой выбор.

3.2.3. Оценочное средство **«Рефлексивное эссе».** Разработчик: доцент, к.пс.н., М.В. Сафонова.

Критерии оценивания по оценочному средству **«Рефлексивное эссе»**

Формируемые компетенции	Высокий уровень сформированности компетенций	Продвинутый уровень сформированности компетенций	Базовый уровень сформированности компетенций
	(87-100 баллов) отлично/зачтено	(73-86 баллов) хорошо/зачтено	(60-72 баллов)* удовлетворительно/зачтено
ОПК-2, ОПК-7, ПК-4.	Обучающийся **понимает** важность применения знаний и навыков работы с корпоративной культурой в профессиональной деятельности, может привести примеры из личного или наблюдаемого опыта, способен оценить уровень знаний организационного консультирования, владение навыками проектирования и ведения работы, которые соотносятся с профессиональными ст андартами, индиви-дуальными професси-ональными потреб-ностями и дефици-тами. **Умеет спланировать** цели и задачи дальнейшего образования.	Обучающийся **понимает** важность применения знаний и навыков работы с корпоративной культурой в профессиональной деятельности, может привести примеры из личного или наблюдаемого опыта, способен оценить уровень знаний психологического консультирования, владение навыками проектирования и ведения работы, но затрудняется соот-нести с профессио-нальными стандар-тами, индивидуаль-ными профессиона-льными потребнос-тями и дефицитами. **Умеет спланировать** обобщенные цели и задачи дальнейшего образования.	Обучающийся **понимает** важность применения знаний и навыков работы с корпоративной культурой в профессиональной деятельности, может привести примеры из личного или наблюдаемого опыта, способен оценить уровень знаний психологического консультирования, владение навыками проектирования и ведения работы, но затрудняется соотнести цели и задачи изучения дисциплины с с профессиональными стандартами, индивидуальными профессиональными потребностями и дефицитами. **Умеет спланировать** обобщенные цели и задачи **дальнейшего образования.**

Рефлексивное эссе «Идеальная корпоративная культура для меня»

Требования к написанию эссе

Эссе – это авторское произведение (связный текст), отражающий позицию автора по какому-либо актуальному вопросу (проблеме).

Цель эссе – высказать свою точку зрения и сформировать непротиворечивую систему аргументов, обосновывающих предпочтительность позиции, выбранной автором данного текста.

Эссе включает в себя следующие элементы:

1. Введение. В нем формулируется тема, обосновывается ее актуальность, раскрывается расхождение мнений, обосновывается структура рассмотрения темы, осуществляете переход к основному суждению.

2. Основная часть. Включает в себя:

- формулировку суждений и аргументов, которые выдвигает автор, обычно, два-три аргумента;
- доказательства, факты и примеры в поддержку авторской позиции;
- анализ контраргументов и противоположных суждений, при этом необходимо показать их слабые стороны.

3. Заключение. Повторяется основное суждение, резюмируются аргументы в защиту основного суждения, дается общее заключение о полезности данного утверждения.

Оформление материалов эссе

Объем эссе – до 3 - 5 страниц машинописного текста в редакторе Word. Шрифт: Times New Roman, кегль – 12, интервал – одинарный. Все поля по 20 мм.

Вверху слева указывается фамилия, имя, отчество автора эссе.

Далее через один интервал - название эссе жирным шрифтом.

Затем через один пропущенный интервал располагается текст.

Критерии оценки материалов эссе

При оценивании материалов необходимо учитывать следующие элементы:

1. Представление собственной точки зрения (позиции, отношения) при раскрытии проблемы.

2. Раскрытие проблемы на теоретическом уровне (в связях и с обоснованиями) или на бытовом уровне, с корректным использованием или без использования научных понятий в контексте ответа на вопрос эссе.

3. Аргументация своей позиции с опорой на факты педагогической социальной действительности или собственный опыт.

Все эти элементы должны быть изучены и оценены экспертами.

Основные критерии и уровни оценки	Баллы
1. Демонстрирует понимание важности знаний психологического консультирования в контексте профессиональной деятельности.	***2 балла*** – представлено обоснование важности наличия знаний и умений организационного консультирования для успешной деятельности педагога-психолога, представлена собственная точка зрения (позиция, отношение) на значимость тех или иных знаний и умений. ***1 балл*** – магистр указывает на важность наличия знаний и умений организационного консультирования для успешной деятельности психолога, присутствует собственная позиция, но аргументация неубедительная или отсутствует. ***0 баллов*** – понимание важности и умений организационного консультирования для успешной

	деятельности психолога, носит обобщенный, не ясно выражена собственная позиция.
2. Раскрывает проблему на теоретическом уровне (в связях и с обоснованиями) или на бытовом уровне, с корректным использованием или без использования научных понятий в контексте ответа на вопрос эссе.	***2 балла*** – проблема раскрыта на теоретическом уровне, в связях и обоснованиях, с корректным использованием научных терминов и понятий в контексте ответа. ***1 балл*** – проблема раскрыта при формальном использовании научных терминов. ***0 баллов*** – проблема обозначена на бытовом уровне; проблема не раскрыта, или сформулировано мнение без аргументов.
3. Аргументация своей позиции с опорой на факты психологической социальной действительности или собственный опыт.	***2 балла*** – дана аргументация своего мнения с опорой на факты психологической социальной действительности или личный социальный опыт. ***1 балл*** – аргументация неубедительная или отсутствует. ***0 баллов*** – аргументация своего мнения дана вне контекста проблемы.
Итого: высокий уровень	***5-6***
продуктивный уровень	***3-4***
базовый уровень	***1-2***

4. Фонд оценочных средств для текущего контроля успеваемости

4.1. Фонды оценочных средств включают:

1. Задания для самостоятельной работы студентов.
2. Критерии оценивания по оценочному средству «Работа на семинаре и практическом занятии»

4.2.1. Критерии оценивания по оценочному средству «Задания для самостоятельной работы магистров»:

Критерии оценивания	Количество баллов (вклад в рейтинг)
С**пособен** анализировать информацию, выделять главное, систематизировать.	5
Способен применять знания корпоративной культуры при решении задач профессиональной деятельности.	19
Способен проводить самоанализ поведения и деятельности в контексте знаний корпоративной культуры.	5
Способен выполнять рефлексию собственного процесса обучения по дисциплине.	5
Владеет письменной коммуникацией (грамотность, стиль, логика изложения).	5
Обладает личностными компетенциями (ответственность).	5
Максимальный балл	44

4.2.2. Критерии оценивания по оценочному средству **«Работа на семинаре и практическом занятии»**

Критерии оценивания	Количество баллов (вклад в рейтинг)
1. Навыки ведения научной дискуссии, активная позиция в обсуждении докладов	4
2. Логика изложения материала, лаконичность выступления.	4
3. Аргументированное и обоснованное представление основных положений.	4
4. Построение доклада с учетом особенностей аудитории.	4
5. Применение информационных технологий с учетом особенностей восприятия аудитории (оформление презентации, раздаточного материала, читаемость текста, четкость представленных данных).	4
6. Умение работать в команде, навыки совместной деятельности.	8
7. Владение методами, техниками и приемами активного обучения.	8
Максимальный балл	36

5. Оценочные средства (контрольно-измерительные материалы)

5.1. Оценочное средство **«Задания для самостоятельной работы».** Разработчик: доцент, к.пс.н., М.В. Сафонова.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ МАГИСТРОВ

Задание 1. Проанализируйте научные публикации по проблеме корпоративной культуры за последние 10-15 лет. Выпишите основные проблемы, понятия, подходы, методы диагностики и формирования корпоративной культуры, обсуждаемые в научных работах.

Задание 2. Познакомьтесь с основными видами корпоративной культуры. Заполните таблицу.

Виды корпоративной культуры

Отличительный признак	Вид корпоратив	Описание	Преимущества	Недостатки

	ной культуры (КК)			

Задание 3. Рассмотрите основные типы корпоративной культуры. Заполните таблицу.

1. Типология КК Р. Блейка и Ж. Мутона.
2. Типология КК Уильяма Оучи.
3. Типология КК на основе большего - меньшего влияния на деятельность организации.
4. «Классическая» типология КК Т.Е. Дейла и А.А. Кеннеди.
5. Типология КК С. Ханди.
6. Типология КК Р. Акоффа.
7. Типология КК М. Бурке.

Типы корпоративной культуры

Тип КК	Описание КК	Основной фокус внимания руководства	Плюсы данного вида КК	Риски данного вида КК

Задание 4. Перечислите основные компоненты корпоративной культуры, дайте характеристику и определите значение каждого из них. Изобразите схематически структуру корпоративной культуры и взаимосвязь ее компонентов. Это может быть логико-структурная схема, ментальная карта – по желанию

Задание 5. Перечислите уровни организационной культуры. Охарактеризуйте каждый уровень, приведите примеры на основе реальных организаций.

Задание 6. Изучите описание философии компании «Intel». На данном примере опишите философию любого образовательного учреждения, организации.

Культура корпорации «Intel» основана на шести четко сформулированных принципах, которыми сотрудники корпорации руководствуются в решении общих задач.

• ***Ориентация на потребителя.*** Мы всегда стараемся прислушиваться к пожеланиям потребителя, четко и адекватно реагировать на его потребности, намерения и ожидания. Мы хотим стать для наших потребителей избранным поставщиком, с которым всегда легко работать.

• ***Дисциплина.*** Мы делаем все для того, чтобы принятые нами обязательства были не просто выполнены, а выполнены наилучшим образом, с максимальным вниманием к мельчайшим деталям. Наша деятельность основывается на предельной честности, открытости и профессионализме. Мы стремимся к обеспечению безопасности и чистоты рабочих мест, к отсутствию производственного травматизма.

• ***Качество.*** Мы стараемся делать то, что нужно, и надлежащим образом. Нас отличает стремление к постоянному совершенствованию, что подразумевает систематический анализ, оценку, совершенствование производственных процессов.

• ***Готовность идти на риск.*** Исходя из того, что, избегая риска, мы сами себя лишаем вознаграждения за него, мы стремимся к тому, чтобы этот риск был взвешенным, основанным на продуманных расчетах в нашей работе. Мы открыты новшествам, отнюдь не благоговеем перед существующим положением вещей, стимулируем новаторство и творческий подход. Мы понимаем, что готовность пойти на риск подразумевает четко осознанные цели, наличие достаточных ресурсов, атмосферу взаимной поддержки. Мы не наказываем за ошибки, но стараемся извлечь из них урок.

• ***Великолепное место для работы.*** Мы стремимся быть полезными для населения той местности, где «Intel» осуществляет свою деятельность. Рабочая атмосфера в нашем коллективе отличается прямотой и открытостью, работа в «Intel» увлекательна и приносит удовлетворение. Достижения сотрудников получают признание и поощрения со стороны руководства компании. Мы стремимся разнообразить труд наших работников, относимся друг к другу с уважением и доверием.

• ***Ориентация на конечный результат.*** Ставя перед собой высокие цели, мы стремимся к их полному осуществлению с упором на конечный результат, за который принимаем на себя ответственность, не замалчивая возникающие проблемы, а стараясь конструктивно их решить.

«Седьмой принцип»

Для многих сотрудников «Intel» безопасность стала своего рода «седьмой ценностью» корпорации. Ее политика в данной области основывается на постулате о том, что здоровье и безопасность персонала превыше всех прочих соображений бизнеса.

1. Приведите примеры разных «языков» в 4-5 организациях.
2. Приведите примеры «лозунгов» 4-5 организаций.
3. Приведите примеры «легенд» 2-3-х организаций.

Задание 7. Заполните таблицу возможностей инструментов диагностики предоставьте информацию о корпоративной культуре (при использовании методики ATAG).

Соответствие инструментов диагностики критериям оценки корпоративной культуры по методике ATAG

Инструменты диагностики / Критерии оценки	Анализ документов	Обход организации	Опрос	Включенное наблюдение	Интервью
Характеристики корпоративной культуры					
Основные ориентации					
Однородность					
Соответствие инструментам управления					
Факторы, влияющие на					

Примечание. Заполняя таблицу, используйте следующие критерии оценки:
1 - нельзя выявить с помощью данного инструмента;
2 - можно получить частичную информацию;
3 - позволяет получить полную информацию.

Задание 8. Решите кейс.

Описание кейса

Специалисты А и Б взялись за изучение организационной культуры в двух дочерних компаниях холдинга Х (компании «Стиль» и компании «Забава»). Компании недавно вступили в холдинг. Согласно планам руководства холдинга, в будущем компании должны тесно сотрудничать, выполняя совместные проекты.

На сегодняшний день руководство испытывает серьезные сложности в управлении компаниями: даже незначительные совместные проекты компаний терпят неудачу, сотрудники совершенно не могут сработаться, в дирекцию поступают жалобы и должностные записки от сотрудников компаний с взаимными обвинениями в непрофессионализме.

Некоторые наблюдения руководства за коммуникацией между специалистами компаний в период выполнения совместных проектов дали основания считать, что причина плохого сотрудничества кроется в разнице корпоративных культур, сформировавшихся в компаниях до вступления в холдинг.

Задачи, которые поставлены руководством холдинга перед исследователями А и Б: на основании изучения организационных культур компаний «Стиль» и «Забава» сделать заключение о причинах плохого сотрудничества компаний и предложить управленческие действия по

изменению сложившейся ситуации.

Исследователи должны провести работу самостоятельно и не обсуждать свои планы исследования друг с другом (так как это исследование является отборочным испытанием на занятие должности HR-директора холдинга).

Оба должны предоставить результаты исследований и рекомендации по управлению компаниями руководству холдинга.

Исследователь А

Согласно личным представлениям исследователя А, организационная культура проявляется в том, насколько сотрудники дисциплинированы и следуют правилам организации.

Исследователь А предложил следующие измеримые признаки организационной культуры: количество опозданий на рабочее место, количество невыходов на работу, случаи нарушения служебной субординации, количество опозданий после обеденного перерыва, случаи нарушения служебного дресс-кода и т.д.

Таким образом, организационная культура каждой компании холдинга Х замерялась на основании разработанных критериев: методом наблюдения или опроса сотрудников подсчитывалась частота каждого случая, в каждой компании на протяжении заданного периода и делался вывод об уровне развития организационной культуры в каждой компании.

Результаты исследования специалиста А показали, что компания «Забава» значительно уступает компании «Стиль» по уровню развития организационной культуры.

Сотрудники компании «Забава», как значилось в его отчете, «совершенно безалаберно» относятся к правилам внутреннего распорядка, принятым в холдинге, они часто опаздывают на рабочие места, проводят много времени за чаепитием и перекурами. Хотя многие сотрудники «Забавы» часто остаются на работе после окончания рабочего дня, в целом, их дисциплина оставляет желать лучшего.

В то же время, сотрудники компании «Стиль» очень строго относятся к соблюдению норм внутреннего распорядка: приходят и уходят с работы точно вовремя, тратят мало времени на посторонние занятия.

Причина плохого сотрудничества компаний, по мнению специалиста А, состояла в том, что сотрудники компании «Стиль», привыкшие к точности и порядку в ведении дел, не встречали подобной обязательности у сотрудников компании «Забава». Разница в распорядке рабочего дня, ведении служебной документации и отношении к срокам выполнения работ сотрудников двух компаний полностью исключала возможность плодотворного сотрудничества.

Рекомендации

Специалист предложил руководству холдинга Х проведение обучающих мероприятий и внедрение новой системы дисциплинарного контроля за поведением сотрудников компании «Забава» с целью повышения уровня корпоративной культуры компании до уровня культуры компании «Стиль». По мнению специалиста А, только унификация дисциплинарных требований к

сотрудникам обеих компаний, а также четкое описание всех производственных процессов могло обеспечить сотрудничество компаний в будущем.

Исследователь Б

Согласно личным представлениям исследователя Б, организационная культура проявляется в том, насколько сотрудники чувствуют свою принадлежность к ценностям организации, связывают свои успехи с успехами организации, эмоционально и когнитивно включены в успех общего дела.

Операционализация понятия в этом случае предложила примерно следующие измеримые признаки организационной культуры: случаи проявления радости сотрудника в связи с новостью об успехе компании; поведение вне рамок служебных обязанностей, направленное на помощь другим сотрудникам и успеху всей компании; чувство оскорбления в случае критики компании, услышанное от третьих лиц; чувство гордости от работы в компании; проявление желания развивать свою карьеру в компании; проявление желания будущего устройства своих детей на работу в компанию и т.д. Исследование специалиста Б было направлено на обнаружение этих явлений в поведении, мыслях и эмоциях сотрудников дочерних компаний холдинга X (методами наблюдения, глубинного интервью, анкетного опроса и анализа самоотчетов). Каждое найденное явление фиксировалось в листе наблюдений (или опросном листе), подсчитывалась частота проявления этих признаков у сотрудников двух компаний, на основании чего были сделаны выводы об уровне развития организационной культуры в обеих компаниях. Полученные таким образом количественные данные сравнивались между собой, сопоставлялись с аналогичными данными после проведения информационных, мотивационных или обучающих мероприятий и т.д.

Результаты исследования специалиста Б показали, что уровень развития организационной культуры в компании «Забава» значительно выше, чем в компании «Стиль». Сотрудники компании «Забава», занимавшиеся внешним PR холдинга, в большинстве своем принимали близко к сердцу неудачи холдинга и негативную информацию в его адрес, в то время как сотрудники компании «Стиль» не интересовались новостями холдинга и считали главным точное исполнение своих обязанностей и своевременную оплату труда, независимо от того, в какой компании осуществляется их работа.

Причина плохого сотрудничества компаний, по мнению специалиста Б, состояла в том, что сотрудники компании «Забава», лично заинтересованные в успехе холдинга и любых его проектов, готовы были буквально «ночевать» на рабочих местах и работать в выходные дни. Они нередко собирали экспертные группы для выработки наиболее эффективных способов выполнения совместных заданий с компанией «Стиль». Работа в группах часто затягивалась до позднего вечера, сотрудники «Забавы» предлагали много творческих путей решения задачи, выступали с личными инициативами. Когда они приглашали на такие группы сотрудников «Стиля», те отказывались принимать участие в каких-либо занятиях, не

связанных напрямую с их должностными обязанностями. Вскоре сотрудники «Забавы» поняли, что «Стиль» способен вести деловую коммуникацию только посредством служебных записок и, защищенный формальными отписками, проявляет полное равнодушие по поводу возможного провала совместного проекта. Разница в личностной включенности сотрудников двух компаний в успех совместного проекта, по мнению специалиста Б, делала практически невозможным их дальнейшее сотрудничество.

Рекомендации

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

Итог

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

Вопросы

1. Рекомендации какого специалиста кажутся вам более эффективными?
2. Если бы у вас была возможность решать, какому специалисту вы доверили бы пост HR-директора холдинга?
3. Как, на ваш взгляд, следовало поступить руководству холдинга Х, когда специалисты А и Б предоставили свои отчеты?
4. Почему результаты исследований и рекомендации специалистов так сильно отличались?
5. В какой компании, на ваш взгляд, организационная культура более развита?
6. Что является основанием организационной культуры для специалиста А, специалиста Б?