

**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ –  
филиал федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования  
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
«Современная корпоративная культура в сфере  
здравоохранения»**

**направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавриата)**

**Пятигорск, 2020**

Методические материалы дисциплины «Современная корпоративная культура в сфере здравоохранения», относящейся к вариативной части учебного плана, составленного на основании ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, квалификация выпускника «Бакалавр», утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 января 2016 г. №7.

Составители методических материалов:

Канд. экон. наук, доцент кафедры  
экономики и организации  
здравоохранения и фармации

  
\_\_\_\_\_ Д.Г. Багдасарян

Методические материалы переработаны, рассмотрены и одобрены на заседании кафедры экономики и организации здравоохранения и фармации протокол № 1 от «27» августа 2020 г.

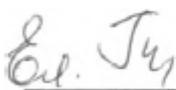
И.о. заведующий кафедрой экономики  
и организации здравоохранения  
и фармации, канд. социол. наук

  
\_\_\_\_\_ О.В. Котовская

Методические материалы одобрены учебно-методической комиссией по циклу гуманитарных дисциплин

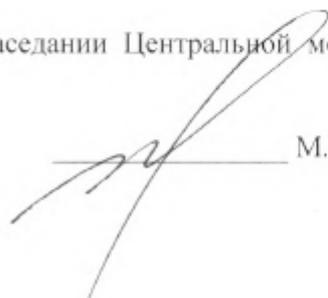
протокол № 1 от 31 августа 2020 г.

Председатель УМК

  
\_\_\_\_\_ Е.В. Говердовская

Методические материалы утверждены на заседании Центральной методической комиссии

Председатель ЦМК

  
\_\_\_\_\_ М.В. Черников

## Содержание

1. Методические материалы (указания, разработки, рекомендации) для преподавателей по дисциплине «Современная корпоративная культура в сфере здравоохранения» направление подготовки 38.03.02 Менеджмент, (уровень бакалавриата)..... 5
2. Методические материалы (указания, разработки, рекомендации) для студентов по дисциплине «Современная корпоративная культура в сфере здравоохранения» направление подготовки 38.03.02 Менеджмент, (уровень бакалавриата)..... 9
3. Методические материалы (указания, разработки, рекомендации) для самостоятельной работы студентов по дисциплине «Современная корпоративная культура в сфере здравоохранения» направление подготовки 38.03.02 Менеджмент, (уровень бакалавриата) ..... 13
4. Методическое обеспечение занятий лекционного типа ..... 40
5. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации, обучающихся по дисциплине «Современная корпоративная культура в сфере здравоохранения» направление подготовки 38.03.02 Менеджмент, (уровень бакалавриата)....110
6. Методические рекомендации по написанию контрольной работы по дисциплине «Современная корпоративная культура в сфере здравоохранения» направление подготовки 38.03.02 Менеджмент, (уровень бакалавриата).....157

**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ –  
филиал федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования  
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

**Кафедра экономики и организации здравоохранения и  
фармации**

**Автор: Д.Г. Багдасарян**

**Методические материалы (указания, разработки,  
рекомендации) для преподавателей  
по дисциплине «Современная корпоративная культура в сфере  
здравоохранения»**

**Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень  
бакалавриата)**

**Пятигорск 2020**

## **Занятие № 1**

### **Раздел 2. Основные понятия и ценности корпоративной культуры**

#### **Тема. Понятие, структура и типы современной корпоративной культуры**

**Цель занятия:** изучение понятия, структуры и типов современной корпоративной культуры

**Место проведения:** учебная аудитория.

**Трудоемкость:** 2 часа

#### **Перечень практических навыков:**

- выявлять этапы становления современной корпоративной культуры;
- выявлять материальную и духовную составляющую корпоративной культуры;
- выявлять основные концепции непрерывного обучения;
- выявлять особенности корпоративной культуры присущие разным странам.

#### **Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Становление современной корпоративной культуры.
2. Материальная и духовная составляющие корпоративной культуры.
3. Корпоративная культура и чувство коллективной идентичности.
4. Принципы формирования американской корпоративной культуры.
5. Организационная структура американской компании, ее периодические коррективы. Создание «команд» как отличительная особенность американской корпоративной культуры.
6. Повышение роли корпоративной этики.
7. Особенности японской корпоративной культуры.
8. Основные принципы японского менеджмента.
9. Концепция непрерывного обучения.
10. Восприимчивость к новым идеям как отличительная черта японского менталитета и японской корпоративной культуры.
11. Формула «предприятие есть люди». Патерналистские традиции

**Формируемые компетенции:** ОК-5, ОПК-3, ПК-2

#### **МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЯ**

##### **Хронокарта карта занятия**

№	Этап занятия	Время/мин.
1	Организация занятия	10
2	Определения цели и темы занятия	5
3	Выявление исходного уровня знаний	10
4	Разбор основных вопросов практического занятия	20
5	Выполнение практической работы	30
6	Проведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний.	15

#### **Краткое содержание темы:**

Становление современной корпоративной культуры; материальная и духовная составляющие корпоративной культуры; корпоративная культура и чувство коллективной идентичности; принципы формирования американской корпоративной культуры; организационная структура американской компании, ее периодические коррективы; создание «команд» как

отличительная особенность американской корпоративной культуры; повышение роли корпоративной этики; особенности японской корпоративной культуры; основные принципы японского менеджмента; концепция непрерывного обучения; восприимчивость к новым идеям как отличительная черта японского менталитета и японской корпоративной культуры; формула «предприятие есть люди»; патерналистские традиции.

**Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

**Занятие № 2**

**Раздел 3. Структура современной корпоративной культуры**

**Тема. Основные функции современной корпоративной культуры**

**Цель занятия:** изучение основных функций современной корпоративной культуры.

**Место проведения:** учебная аудитория.

**Трудоемкость:** 2 часов

**Перечень практических навыков:**

- раскрывать функции общей и корпоративной культуры;
- раскрывать влияние корпоративной культуры на мотивацию сотрудников
- выявлять теорию потребностей

**Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Функции общей и корпоративной культуры: сходство и различие.
2. Функции корпоративной культуры.
3. Влияние корпоративной культуры на мотивацию сотрудников.
4. Иерархическая теория потребностей А. Маслоу.
5. Влияние устоявшихся норм коллектива на его участников.

**Формируемые компетенции:** ОК-5, ОПК-3, ПК-2

**МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЯ**

**Хронокарта карта занятия**

№	Этап занятия	Время/мин.
1	Организация занятия	10
2	Определения цели и темы занятия	5
3	Выявление исходного уровня знаний	10
4	Разбор основных вопросов практического занятия	20
5	Выполнение практической работы	30
6	Проведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний.	15

**Краткое содержание темы:**

Функции общей и корпоративной культуры: сходство и различие; функции корпоративной культуры; влияние корпоративной культуры на мотивацию

сотрудников; иерархическая теория потребностей А. Маслоу; влияние устоявшихся норм коллектива на его участников.

**Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

**Список литературы:**

<b>7.1. Рекомендуемая литература</b>				
<b>7.1.1. Основная литература</b>				
№	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Кол-во
Л1.1	Орехов, С.А.	Корпоративный менеджмент Орехов, С.А. [Электронный ресурс]: / С.А. Орехов, В.А. Селезнев, Н.В. Тихомирова ; под общ. ред. С.А. Орехова. – 4-е изд., перераб. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. – 440 с. : табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	«Дашков и К°», 2017	
Л1.2	Персикова Т.Н.	Корпоративная культура: учебник/Т.Н. Персикова, М.: Логос, 2015.- 288 с.	М.: Логос, 2015	
<b>7.1.2. Дополнительная литература</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Кол-во
Л2.1	Згонник, Л.В.	Организационное поведение: учебник / Л.В. Згонник. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2017.-232с. –	М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2017	
Л2.2	Красовский, Ю.Д.	Организационное поведение: учеб. для студентов вузов, обучающихся по направл. "Менеджмент" и спец. "Социология" / Ю.Д. Красовский. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.- 487 с.	ЮНИТИ-ДАНА, 2015	
Л2.3	Басенко, В.П.	Организационное поведение: учебное пособие / В.П. Басенко, Б.М. Жуков, А.А. Романов. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2016. – 384с.	М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2016.	
<b>7.2. Электронные образовательные ресурсы</b>				
1	Блинов, А.О. / А.О. Блинов, В.А. Дресвянников. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. – 212 с.: ил. – (Учебные издания для	Управленческое консультирование / А.О. Блинов, В.А. Дресвянников. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. – 212 с.: ил. – (Учебные издания для	Договор №551-11/19 «Об оказании информационных услуг» от 02.12.2019 г. (ЭБС «Университетская библиотека online»). Срок действия с «01» января 2020 г. по «31» декабря	

	магистров). – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	2020 г.
--	---	---------

2	Жог, В.И. Методология организационной психологии / В.И. Жог, Л.В. Тарабакина, Н.С. Бабиева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: МПГУ, 2017. – 178 с. – Режим доступа: <a href="http://www.studentlibrary.ru">http://www.studentlibrary.ru</a>	Контракт №73ИКЗ 19134440484722632430010009002639 9000 от 12 ноября 2019 г. (ЭБС «Консультант студента»). Срок действия с 1 января 2020 г. по 31 декабря 2020 г.
---	--	--

### 7.3. Программное обеспечение

<p>1. Microsoft Office 365. Договор с ООО СТК «ВЕРШИНА» №27122016-1 от 27 декабря 2016 г.</p> <p>1. Kaspersky Endpoint Security Russian Edition. 100149 Educational Renewal License 1FB6161121102233870682. 100 лицензий.</p> <p>2. Office Standard 2016. 200 лицензий OPEN 96197565ZZE1712.</p> <p>3. Microsoft Open License :66237142 OPEN 96197565ZZE1712. 2017</p> <p>4. Microsoft Open License : 66432164 OPEN 96439360ZZE1802. 2018.</p> <p>5. Microsoft Open License : 68169617 OPEN 98108543ZZE1903. 2019.</p> <p>6. Операционные системы OEM, OS Windows XP; OS Windows 7; OS Windows 8; OS Windows 10. На каждом системном блоке и/или моноблоке и/или ноутбуке. Номер лицензии скопирован в ПЗУ аппаратного средства и/или содержится в наклеенном на устройство стикере с голографической защитой.</p> <p>7. Система автоматизации управления учебным процессом ООО «Лаборатория ММИС»</p> <p>8. Доступ к личному кабинету в системе «4Portfolio». Договор № В-21.03/2017 203 от 29 марта 2017</p> <p>9. Доступ к личному кабинету в системе «ЭИОС»</p> <p>10. Система электронного тестирования VeralTest Professional 2.7. Акт предоставления прав № ИТ178496 от 14.10.2015 (бессрочно)</p> <p>Statistica Basic 10 for Windows Ru License Number for PYATIGORSK MED PHARM INST OF VOLGOGRAD MED ST UNI (PO# 0152R, Contract № IE-QPA-14-XXXX) order# 310209743.</p>		
---	--	--

**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ –  
филиал федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования  
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

**Кафедра экономики и организации здравоохранения и  
фармации**

**Автор: Д.Г. Багдасарян**

**Методические материалы (указания, разработки,  
рекомендации) для студентов  
по дисциплине «Современная корпоративная культура в сфере  
здравоохранения»**

**Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень  
бакалавриата)**

**Пятигорск 2020**

## **Занятие № 1**

### **Раздел 2. Основные понятия и ценности корпоративной культуры**

#### **Тема. Понятие, структура и типы современной корпоративной культуры**

**Цель занятия:** изучение понятия, структуры и типов современной корпоративной культуры

**Перечень практических навыков:**

- выявлять этапы становления современной корпоративной культуры;
- выявлять материальную и духовную составляющую корпоративной культуры;
- выявлять основные концепции непрерывного обучения;
- выявлять особенности корпоративной культуры присущие разным странам.

**Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Становление современной корпоративной культуры.
2. Материальная и духовная составляющие корпоративной культуры.
3. Корпоративная культура и чувство коллективной идентичности.
4. Принципы формирования американской корпоративной культуры.
5. Организационная структура американской компании, ее периодические коррективы. Создание «команд» как отличительная особенность американской корпоративной культуры.
6. Повышение роли корпоративной этики.
7. Особенности японской корпоративной культуры.
8. Основные принципы японского менеджмента.
9. Концепция непрерывного обучения.
10. Восприимчивость к новым идеям как отличительная черта японского менталитета и японской корпоративной культуры.
11. Формула «предприятие есть люди». Патерналистские традиции

**Краткое содержание темы:**

Становление современной корпоративной культуры; материальная и духовная составляющие корпоративной культуры; корпоративная культура и чувство коллективной идентичности; принципы формирования американской корпоративной культуры; организационная структура американской компании, ее периодические коррективы; создание «команд» как отличительная особенность американской корпоративной культуры; повышение роли корпоративной этики; особенности японской корпоративной культуры; основные принципы японского менеджмента; концепция непрерывного обучения; восприимчивость к новым идеям как отличительная черта японского менталитета и японской корпоративной культуры; формула «предприятие есть люди»; патерналистские традиции.

**Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы

## 5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

### Занятие № 2

#### Раздел 3. Структура современной корпоративной культуры

#### Тема. Основные функции современной корпоративной культуры

**Цель занятия:** Углубление, закрепление и систематизация теоретических знаний, полученных на лекции и во время самостоятельной работы с рекомендованной литературой при изучении основные функции современной корпоративной культуры.

#### Перечень практических навыков:

- раскрывать функции общей и корпоративной культуры;
- раскрывать влияние корпоративной культуры на мотивацию сотрудников
- выявлять теорию потребностей

#### Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:

1. Функции общей и корпоративной культуры: сходство и различие.
2. Функции корпоративной культуры.
3. Влияние корпоративной культуры на мотивацию сотрудников.
4. Иерархическая теория потребностей А. Маслоу.
5. Влияние устоявшихся норм коллектива на его участников.

#### Краткое содержание темы:

Функции общей и корпоративной культуры: сходство и различие; функции корпоративной культуры; влияние корпоративной культуры на мотивацию сотрудников; иерархическая теория потребностей А. Маслоу; влияние устоявшихся норм коллектива на его участников.

#### Основные этапы работы на практическом занятии:

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

#### Список литературы:

7.1. Рекомендуемая литература				
7.1.1. Основная литература				
№	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Кол-во
Л1.1	Орехов, С.А.	Корпоративный менеджмент Орехов, С.А. [Электронный ресурс]: / С.А. Орехов, В.А. Селезнев, Н.В. Тихомирова ; под общ. ред. С.А. Орехова. – 4-е изд., перераб. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. – 440 с. : табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	«Дашков и К°», 2017	
Л1.2	Персикова Т.Н.	Корпоративная культура: учебник/Т.Н. Персикова, М.: Логос, 2015.- 288 с.	М.: Логос, 2015	

<b>7.1.2. Дополнительная литература</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Кол-во
Л2.1	Згонник, Л.В.	Организационное поведение: учебник / Л.В. Згонник. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2017.-232с. –	М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2017	
Л2.2	Красовский, Ю.Д.	Организационное поведение: учеб. для студентов вузов, обучающихся по направл. "Менеджмент" и спец. "Социология" / Ю.Д. Красовский. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.- 487 с.	ЮНИТИ-ДАНА, 2015	
Л2.3	Басенко, В.П.	Организационное поведение: учебное пособие / В.П. Басенко, Б.М. Жуков, А.А. Романов. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2016. – 384с.	М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2016.	

### **7.2. Электронные образовательные ресурсы**

1	Блинов, А.О. Управленческое консультирование / А.О. Блинов, В.А. Дресвянников. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2018. – 212 с.: ил. – (Учебные издания для магистров). – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	Договор №551-11/19 «Об оказании информационных услуг» от 02.12.2019 г. (ЭБС «Университетская библиотека online»). Срок действия с «01» января 2020 г. по «31» декабря 2020 г.
---	--	---

2	Жог, В.И. Методология организационной психологии / В.И. Жог, Л.В. Тарабакина, Н.С. Бабиева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: МПГУ, 2017. – 178 с. – Режим доступа: <a href="http://www.studentlibrary.ru">http://www.studentlibrary.ru</a>	Контракт №73ИКЗ 19134440484722632430010009002639 9000 от 12 ноября 2019 г. (ЭБС «Консультант студента»). Срок действия с 1 января 2020 г. по 31 декабря 2020 г.
---	--	---

### **7.3. Программное обеспечение**

<p>1. Microsoft Office 365. Договор с ООО СТК «ВЕРШИНА» №27122016-1 от 27 декабря 2016 г.</p> <p>11. Kaspersky Endpoint Security Russian Edition. 100149 Educational Renewal License 1FB6161121102233870682. 100 лицензий.</p> <p>12. Office Standard 2016. 200 лицензий OPEN 96197565ZZE1712.</p> <p>13. Microsoft Open License :66237142 OPEN 96197565ZZE1712. 2017</p> <p>14. Microsoft Open License : 66432164 OPEN 96439360ZZE1802. 2018.</p> <p>15. Microsoft Open License : 68169617 OPEN 98108543ZZE1903. 2019.</p> <p>16. Операционные системы OEM, OS Windows XP; OS Windows 7; OS Windows 8; OS Windows 10. На каждом системном блоке и/или моноблоке и/или ноутбуке. Номер лицензии скопирован в ПЗУ аппаратного средства и/или содержится в наклеенном на устройство стикере с голографической защитой.</p> <p>17. Система автоматизации управления учебным процессом ООО «Лаборатория ММИС»</p> <p>18. Доступ к личному кабинету в системе «4Portfolio». Договор № В-21.03/2017 203 от</p>	
--	--

29 марта 2017

19. Доступ к личному кабинету в системе «ЭИОС»

20. Система электронного тестирования VeralTest Professional 2.7. Акт предоставления прав № ИТ178496 от 14.10.2015 (бессрочно)

Statistica Basic 10 for Windows Ru License Number for PYATIGORSK MED PHARM INST OF  
VOLGOGRAD MED ST UNI (PO# 0152R, Contract № IE-QPA-14-XXXX) order# 310209743.

**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ –  
филиал федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования  
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

**Кафедра экономики и организации здравоохранения и  
фармации**

**Автор: Д.Г. Багдасарян**

**Методические материалы (указания, разработки,  
рекомендации) для самостоятельной работы студентов  
по дисциплине «Современная корпоративная культура в сфере  
здравоохранения»**

**Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень  
бакалавриата)**

**Пятигорск 2020**

## **Раздел 1. Возникновение и становление корпорации, корпоративизма и корпоративной культуры**

### **Тема 1. Организация работы в коллективе, толерантное восприятие социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий**

#### **Вопросы выносимые на обсуждение:**

1. Организация работы в коллективе как культурный фундамент общества.
2. Историческая эволюция толерантности в отношении сотрудниками организации.
3. Появление культурной индустрии как сектора экономики.
4. Рождение и утверждение массовой культуры.
5. Ориентация экономики и общества на материальное сверхпотребление.
6. Господство массовой культуры, рекламы и моды.
7. Маргинализация высокой культуры.
8. Усиление роли культуры в высшем образовании.
9. Возникновение встречного движения культуры и экономики, их взаимная открытость.
10. Современная корпоративная культура как форма сближения экономики и культуры

#### **Вопросы для самопроверки:**

1. Как происходила историческая эволюция отношений между экономикой и культурой?
2. Что говорил Ш. Бодлер об отношениях между промышленностью и искусством?
3. В чем проявлялась неравномерность развития различных областей культуры?
4. Охарактеризуйте появление культурной индустрии как сектора экономики.
5. Почему происходила ориентация экономики и общества на материальное сверхпотребление?
6. В чем выразалось господство массовой культуры?
7. В чем выражалась маргинализация высокой культуры, подлинного творчества и художественных поисков?
8. Что такое культура постмодернизма?
9. Как изменились отношения между экономикой и культурой в 80-е гг. XX в.?
10. В чем выразалось возрождение и оживление интереса к настоящей, высокой культуре и подлинному искусству?
11. Создание Всемирной комиссии по культуре и развитию при ООН и ЮНЕСКО.
12. Синергия между экономикой и культурой как условие восстановления единства между различными видами человеческой деятельности.
13. Современная корпоративная культура как форма сближения экономики и культуры.

#### **Решение ситуационных задач:**

1. Приведите 5 причин появления в России интереса к проблематике корпоративной культуры

2. Из журналов «СоцИс», «Управление персоналом», «Человек и труд» и «Проблемы теории и практики управления» выписать названия статей с указанием автора, посвященных культуре организации, и классифицировать данные статьи по следующим основаниям:

а. год публикации (до 1992 г., 1992–99 гг., после 1999 г.);

б. используемая в статье терминология (корпоративная культура, организационная культура, социокультура, культура организации);

с. основная проблематика публикации (осознание культуры, формирование и изменение культуры, выделение особенностей культуры).

#### **Перечень тем рефератов:**

1. Генезис научных представлений о корпоративной культуре.

2. Мифодизайн в культуре организации.

#### **Фонд тестовых заданий по теме № 1:**

1. Какое из перечисленных словосочетаний близко по смыслу к понятию «корпоративная культура»?

**а) организационная культура;**

б) корпоративный дух;

в) философия организации;

г) социокультура организации;

д) организационное развитие;

е) социально-психологический климат.

2. Что такое корпоративная культура?

а) признанные ценности, убеждения, нормы и формы поведения в организации;

б) совокупность идей, убеждений, традиций и ценностей, господствующих на предприятии как в социальной системе;

в) образ жизни, мышления, действия и существования организации;

**г) совокупность основных убеждений, сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и проблемы внутренней интеграции;**

д) способ выполнения работы в конкретной организации;

е) специфическая, характерная для данной организации система связей, взаимодействий и отношений, осуществляющихся в рамках конкретной предпринимательской деятельности, способа постановки и ведения дела.

3. Модель корпоративной культуры по Э. Шейну представляет собой:

**а) 3-уровневую систему, в основе которой лежит мировоззрение организации;**

б) круговую диаграмму, в центре которой находятся ценности организации;

в) 4-уровневую систему, в основе которой лежит мировоззрение организации;

- г) 3-уровневую систему, в основе которой лежит отношение организации ко времени, разворачивающуюся во времени и пространстве спираль;
- д) 3-уровневую систему, в основе которой лежат образцы поведения в организации.

4. Ценностно-нормативная структура корпоративной культуры включает в себя:

- а) ценности организации;**
- б) нормы поведения в организации;**
- в) мировоззрение организации;
- г) ролевые модели поведения в организации;
- д) миссию организации;
- е) стратегию развития организации.

5. Игровая структура корпоративной культуры включает в себя:

- а) внешний вид офиса компании;
- б) язык компании;**
- в) компьютерные игры, в которые играют сотрудники компании;
- г) легенды компании;**
- д) символический менеджмент;**
- е) рекламу выпускаемой продукции.

6. Имиджевая структура корпоративной культуры включает в себя:

- а) внешний вид офиса компании;**
- б) язык компании;
- в) компьютерные игры, в которые играют сотрудники компании;
- г) легенды компании;
- д) символический менеджмент;
- е) рекламу выпускаемой продукции.

7. В культуре организации можно выделить:

- а) доминантную культуру;**
- б) локальную культуру;
- в) субкультуру;**
- г) контркультуру;**
- д) местную культуру;
- е) положительную культуру.

8. По характеру влияния корпоративной культуры на результативность деятельности организации выделяют:

- а) хорошую культуру;
- б) локальную культуру;
- в) положительную культуру;**
- г) функционально значимую культуру;
- д) отрицательную культуру;
- е) негативную культуру.

9. Корпоративная культура выполняет следующие функции:

- а) смыслообразующую;**
- б) рекреативную;

- в) общественной памяти;
- г) распределительную;
- д) воспроизводственную;
- е) поддерживающую.

10. Диагностика корпоративной культуры включает в себя:

- а) анализ корпоративной культуры;**
- б) адаптацию корпоративной культуры;
- в) исследование корпоративной культуры;
- г) построение профиля корпоративной культуры;
- д) разработку стратегически необходимой корпоративной культуры;

## **Тема 2. Возникновение и становление корпорации, корпоративизма**

### **Вопросы выносимые на обсуждение:**

1. Первые корпоративные объединения в Древнем Риме.
2. Возникновение, становление и развитие средневековых корпораций.
3. Морские товарищества и горные товарищества.
4. Внутренняя и внешняя жизнь корпорации.
5. Формирование первых элементов корпоративной культуры.
6. Первые транснациональные корпорации: орден тамплиеров, британская Ост-Индская компания, голландская Ост-Индская компания.
7. Особенности корпораций Нового времени. Возрождение корпораций на новой основе в XIX в.
8. Особенности новых корпораций.
9. Корпорации и профсоюзы.
10. Возникновение понятия корпоративной культуры.
11. Развитие и роль транснациональных корпораций.
12. Формирование корпоративизма.
13. Государственный корпоративизм (фашизм).
14. Основные социальные институты корпоративизма.

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Как происходило формирование первых корпоративных объединений в Древнем Риме (IV в. до н. э.)?
2. Как происходило возникновение, становление и развитие средневековых корпораций (XI – XIV вв.)?
3. Средневековые корпорации на основе сословий: рыцари, студенты, ремесленники, купцы.
4. Основные элементы ремесленной корпорации.
5. Морские товарищества и горные товарищества.
6. Главный корпоративный принцип.
7. Внутренняя жизнь корпорации: профессиональная регламентация, финансы, контроль, полиция, правосудие.
8. Внешняя жизнь корпорации, отношения с государственной и городской властями.
9. Формирование первых элементов корпоративной культуры.

10. Золотой век средневековых корпораций (XV - XVI вв.).
11. Первые транснациональные корпорации: орден тамплиеров, британская Ост-Индская компания, голландская Ост-Индская компания.
12. В чем были особенности корпораций Нового времени?
13. Сложности и трудности в развитии корпораций в XVII – XVIII вв. Противостояние ремесел и промышленности.
14. Что такое корпорация? Назовите основные характеристики корпорации.
15. Что такое внутренняя и внешняя среда корпорации?
16. В чем роль транснациональных корпораций (ТНК) в национальной и мировой экономике?
17. Что такое корпоративизм?
18. Что такое государственный корпоративизм (фашизм)?
19. Что такое профсоюз? Назовите виды профсоюзов.
20. Когда возникло понятие корпоративной культуры? Назовите функции корпоративной культуры.

#### **Решение ситуационных задач:**

1. В литературе найти и выписать 5 определений корпоративной культуры с указанием источника и автора. Все определения можно разбить на две основные группы.

К первой группе относятся определения, в которых указывается на элементы корпоративной культуры. Например, организационная культура – признанные ценности, убеждения, нормы и формы поведения в организации (Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2000. С. 55).

Вторая группа объединяет определения, в которых культура организации рассматривается как способ существования, адаптации к внешней среде. Например, определение Э. Шейна, представленное ниже.

#### **Перечень тем рефератов:**

1. Организационная культура предприятия в системе управления персоналом.
2. Различия в понимании истоков формирования и сущности культуры корпорации: рационалистический и феноменологический подходы.

#### **Фонд тестовых заданий по теме № 2:**

1. Оценка корпоративной культуры включает в себя:

а) анализ корпоративной культуры;

б) адаптацию корпоративной культуры;

**в) исследование корпоративной культуры;**

г) построение профиля корпоративной культуры;

д) разработку стратегически необходимой корпоративной культуры;

е) внедрение новой ценности в организации.

2. Диагностика корпоративной культуры возможна следующими методами:

**а) интервью;**

**б) включенное наблюдение;**

**в) анализ документов;**

**г) анкетный опрос;**

д) тест;

е) экспертный опрос.

3. При диагностике корпоративной культуры учитывается мнение:

**а) клиентов компании;**

**б) сотрудников компании;**

в) собственников компании;

г) контролирующих органов;

д) практикантов;

е) прессы.

4. При диагностике корпоративной культуры изучаются следующие ориентации компании:

**а) на клиентов;**

б) на технологию;

в) на коммуникации;

г) на издержки;

д) на компанию;

**е) на сотрудников.**

5. Оценка корпоративной культуры возможна на основе...

а) миссии развития компании;

б) стратегии развития компании;

**в) ценностей компании;**

г) результатов компании;

д) клиентов компании;

е) собственников компании.

6. Изменение корпоративной культуры включает в себя:

**а) изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера;**

б) изменение стиля управления кризисом или конфликтом;

в) перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения;

г) изменение критерия стимулирования;

д) смена акцентов в кадровой политике;

е) смена организационной символики и обрядности.

7. Исследования Г. Хофштеде посвящены:

**а) выявлению типов корпоративной культуры;**

б) выявлению аспектов корпоративной культуры;

в) анализу корпоративной культуры;

г) диагностике корпоративной культуры;

д) анализу соответствия управления персоналом корпоративной культуре;

е) анализу соответствия корпоративной культуры управлению персоналом;

8. Корпоративная культура относится к управлению персоналом как:

**а) часть к целому;**

б) целое к части;

в) общее к частному;

г) частное к общему;

д) причина к следствию;

е) следствие к причине.

9. К основным этическим проблемам деловой жизни относятся:

**а) низкое качество работы и товаров;**

б) создание союзов в надежде на счастливую случайность;

**в) промедление с выполнением своих обязанностей;**

**г) безоговорочное подчинение руководству;**

д) жесткие цены;

е) малое внимание семье или личным делам из-за обилия работы.

10. К основным положениям, на которых базируется современная деловая этика, относятся:

**а) создание материальных ценностей во всем многообразии форм;**

б) разрешение конфликтов с учетом статусов участников;

**в) получение прибыли и других доходов как результат достижения различных общественно значимых целей;**

г) приоритет интересов межличностных отношений, а не нужд производства при разрешении деловых проблем;

д) влияние деловой этики на усиление корпоративного духа;

е) повышение характеристик этичности сотрудников организации.

## **Раздел 2. Основные понятия и ценности корпоративной культуры**

### **Тема 3. Понятие, структура и типы современной корпоративной культуры**

#### **Вопросы выносимые на обсуждение:**

1. Становление современной корпоративной культуры.

2. Материальная и духовная составляющие корпоративной культуры.

3. Корпоративная культура и чувство коллективной идентичности.

4. Принципы формирования американской корпоративной культуры.

5. Организационная структура американской компании, ее периодические коррективы.

6. Создание «команд» как отличительная особенность американской корпоративной культуры.

7. Повышение роли корпоративной этики.

8. Особенности японской корпоративной культуры.

9. Основные принципы японского менеджмента.

10. Концепция непрерывного обучения.

11. Восприимчивость к новым идеям как отличительная черта японского менталитета и японской корпоративной культуры.

12. Формула «предприятие есть люди».

13. Патерналистские традиции.

#### **Вопросы для самопроверки:**

1. Как происходило становление современной корпоративной культуры в 70-80-е гг. XX в.?

2. Назовите условия и факторы формирования современной корпоративной культуры.

3. В чем общее и особенное корпоративной культуры и культуры в целом?
4. Перечислите материальные и нематериальные компоненты корпоративной культуры.
5. В чем заключается преобладание духовной составляющей?
6. Что такое чувство коллективной идентичности?
7. Каким образом корпоративная культура влияет на экономическое сознание коллектива данного предприятия?
8. Принципы формирования американской корпоративной культуры.
9. Организационная структура американской компании, ее периодические коррективы.
10. Назовите важные характеристики эффективной организационной структуры.
11. Какую цель преследует создание такой организационной структуры, которая соответствует потребностям бизнеса и наилучшим образом использует способности людей?
12. Назовите отличительную особенность американской корпоративной культуры.
13. Назовите особенности японской корпоративной культуры.
14. Основные принципы японского менеджмента.
15. Назовите отличительные черты японского менталитета и японской корпоративной культуры.
16. Что такое система пожизненного найма?
17. Какая роль отводится коллективизму в формировании японской модели корпоративной культуры?
18. Что такое концепция непрерывного обучения?
19. Поясните формулу «предприятие есть люди».
20. Что такое патерналистские традиции?

**Решение ситуационных задач:**

1. Дайте определения понятиям: «материальная культура», «духовная культура», «социокультура».
2. Приведите авторские определения корпоративной культуры согласно приведенной таблицы. Выделите наиболее сильную и наиболее слабую стороны каждой из моделей организации работы операционных систем (с запасами на входе и на выходе, с запасами на входе, с запасами на выходе, без запасов).

Автор	Определение
С. Робинс	
Д. Джаффе	
Г. Хофстед	

Георгий Михайлец	
С.В. Рубцов	
В.В. Томилов	
Л. Розенштиль	
Оух	
Х. Шварц	
С. Шекня	
Е.Н. Штейн	
С. Коссен	
А. Смолкин, Н. Самоукина	
Б. Дэвис, С. Филп	
Э. Шейн	
Материал из Википедии	

**Перечень тем рефератов:**

1. Корпоративный кодекс как инструмент управления корпоративными отношениями в компании.
2. Влияние экономического кризиса на политику развития корпоративной культуры компании.
3. Этика глобализирующегося общества.

**Фонд тестовых заданий по теме № 3:**

1. Какое из словосочетаний близко по смыслу к понятию «корпоративная культура»?

**а) организационная культура;**

б) корпоративный дух;

в) философия организации;

г) социокультура организации;

д) организационное развитие;

е) социально-психологический климат.

2. Диагностика корпоративной культуры возможна следующими методами:

**а) интервью;**

**б) включенное наблюдение;**

**в) анализ документов;**

**г) анкетный опрос;**

д) тест;

е) экспертный опрос.

3. При диагностике корпоративной культуры учитывается мнение:

а) собственников компании;

б) прессы;

**в) клиентов компании;**

**г) сотрудников компании;**

д) контролирующих органов;

е) практикантов.

4. При диагностике корпоративной культуры изучаются следующие ориентации компании:

а) на технологию;

**б) на клиентов;**

в) на компанию;

г) на коммуникации;

д) на издержки;

е) на сотрудников.

5. Оценка корпоративной культуры возможна на основе:

а) результатов компании;

б) собственников компании;

в) миссии развития компании;

г) стратегии развития компании;

**д) ценностей компании;**

е) клиентов компании.

6. Изменение корпоративной культуры включает в себя:

а) смена организационной символики и обрядности;

б) смена акцентов в кадровой политике;

**в) изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера;**

г) изменение стиля управления кризисом или конфликтом;

д) перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения;

е) изменение критерия стимулирования.

7. Какая из функций корпоративной культуры помогает организации выжить в условиях конкурентной борьбы:

а) ценностно-образующая;

б) коммуникационная;

**в) инновационная;**

г) познавательная;

д) стабилизационная;

е) нормативно-регулирующая.

8. Какая из функций корпоративной культуры ведет к идентификации сотрудником себя с организацией:

- а) ценностно-образующая;
- б) нормативно-мотивирующая;
- в) коммуникационная;
- г) нормативно-коммуникационная;
- д) познавательная;
- е) стабилизационная;
- ж) нормативно-регулирующая;**
- з) инновационная.

9. Благодаря какой функции корпоративной культуры усиливается вовлеченность каждого работника в дела организации:

- а) ценностно-образующая;
- б) нормативно-мотивирующая;
- в) коммуникационная;**
- г) нормативно-коммуникационная;
- д) мотивирующая;
- е) познавательная;
- ж) стабилизационная;
- з) нормативно-регулирующая;

10. Назначение какой функции корпоративной культуры заключается в формировании у людей взглядов и отношений к смыслу жизни:

- а) ценностно-образующая;**
- б) нормативно-мотивирующая;
- в) коммуникационная;
- г) нормативно-коммуникационная;
- д) мотивирующая;
- е) познавательная;
- ж) нормативно-регулирующая.

#### **Тема 4. Ценности и философия корпоративной культуры**

##### **Вопросы выносимые на обсуждение:**

1. Основные ценности корпоративной культуры, факторы их формирования.
2. Две группы ценностей.
3. Понятия корпоративного бренда и имиджа компании, их роль в корпоративной культуре.
4. Имидж как инструмент достижения стратегических целей организации.
5. Фирменный стиль.
6. Основные составляющие фирменного стиля.
7. Носители фирменного стиля.
8. Философия компании.
9. Философия ведущих мировых корпораций.

##### **Вопросы для самопроверки:**

1. Назовите основные ценности корпоративной культуры, факторы их формирования.

2. Назовите две группы ценностей.
3. Что такое корпоративный бренд и имидж компании, их роль в корпоративной культуре?
4. Имидж как инструмент достижения стратегических целей организации.
5. Что такое фирменный стиль фирмы?
6. Что такое определенный «информационный носитель»?
7. Назовите основные составляющие фирменного стиля.
8. Назовите носители фирменного стиля.
9. Что такое философия компании и в чем она выражается?
10. Приведите примеры философий ведущих мировых корпораций.

#### **Решение ситуационных задач:**

1. Сформулировать на основе ценностей, выделенных ранее, философию конкретной организации.
2. Привести 5 отличий корпоративной культуры и имиджа компании.
3. Привести 5 отличий корпоративной культуры и организационного развития.
4. Привести 5 отличий корпоративной культуры и социально-психологического климата.
5. Описать имиджевую структуру культуры конкретной организации.
6. Привести два примера цепочки «ценность – игровая структура – имиджевая структура» конкретной организации.

#### **Перечень тем рефератов:**

1. Проблематика репутационного менеджмента в условиях информационного общества.
2. Социальные сети как коммуникационный канал формирования корпоративной репутации.
3. Корпоративная мифология, корпоративная культура и корпоративная репутация.

#### **Фонд тестовых заданий по теме № 4:**

1. Понимание имиджа организации как целенаправленно сформулированного образа, который с помощью ассоциации наделяет объект (товар, личность, организацию) дополнительными ценностями, благодаря чему способствует более позитивному и эмоциональному его восприятию, используется в каком смысле:
  - а) в широком смысле;
  - б) в узком смысле.**
2. Основным субъектом социальной политики являются:
  - а) политические партии
  - б) общественные объединения
  - в) человек
  - г) государство**
3. Выделите из перечисленных виды внутренней социальной ответственности
  - а) содействие социальной безопасности, партнерские отношения с потребителями

б) социальное страхование, социальная защита и государственные гарантии, обеспечение предоставления государственных услуг, стабильная заработная плата

в) участие в благотворительных мероприятиях, медицинское и социальное страхование

г) **безопасность труда работников, стабильность и поддержка социально-значимой зарплаты, развитие персонала через образовательные программы, оказание помощи работникам в критических ситуациях**

4. Определение формы проявления социальной ответственности личности:

а) прямая и обратная

б) открытая, закрытая, скрытая, непосредственная, обратная, негативная

в) **прямая, обратная, открытая, скрытая, непосредственная, опосредованная**

г) прямая, обратная, открытая, опосредованная, скрытая, пассивная

5. Добровольная реакция на социальные проблемы общества со стороны государства — это:

а) этика бизнеса

б) культура управления

в) **социальная ответственность**

г) юридическая ответственность

6. На конституционном уровне термин «социальное государство» был закреплён впервые в:

а) 1965

б) **1949**

в) 1970

г) 1991

7. Детализируйте виды социальной ответственности человека:

а) личная, коллективная

б) положительная, отрицательная

в) **внутренняя, внешняя**

г) прямая и обратная

8. Назовите этапы формирования развития социальной ответственности человека:

а) развитие высших ценностей, сохранение культурных ценностей

б) наличие ресурсов для решения социальных проблем и первоначальное знакомство с ними восприятие ценностей и их усвоение

в) **освоение личностью системы ценностей духовной культуры, конкретно - личностное усвоение ценностей, творческое их применение и развитие**

г) отстаивания интересов и ценностей государства, изучение культурных ценностей

9. Положительные качества КСО для государства заключаются в:

а) оказания помощи работникам предприятия в критических ситуациях

б) обеспечении низких конкурентных преимуществ

**в) обеспечения повышения уровня жизни граждан; развития партнерства между частными и государственными секторами**

**г) ограничения повышения уровня жизни отдельных слоев общества; развития партнерства между частными и государственными секторами**

10. Из скольких уровней состоит структура управления социальной ответственности на предприятии:

**а) стратегического, управленческого, практического уровней управления**

**б) высшего органа управления, исполнительного органа управления, контролирующего органа управления**

**в) высшего, среднего и низового уровней управления**

**г) стратегического, среднего и контролирующего органа управления**

### **Раздел 3. Структура современной корпоративной культуры**

#### **Тема 5. Структура современной корпоративной культуры**

##### **Вопросы выносимые на обсуждение:**

1. Системный принцип построения корпоративной культуры, ее элементы.
2. Структура корпоративной культуры Э. Шайна.
3. Материальный и духовный уровни.
4. Элементы материальной культуры.
5. Культура трудового процесса.
6. Основные элементы духовной культуры.
7. Символы, рассказы, герои, девизы и церемонии как видимое воплощение основных ценностей корпоративной культуры.
8. Другие элементы структуры: доминирующая культура, субкультура и контркультура.
9. Факторы изменения корпоративной культуры.

##### **Вопросы для самопроверки:**

1. В чем заключается системный принцип построения корпоративной культуры, ее элементы?
2. Структура корпоративной культуры Э. Шайна.
3. Материальный и духовный уровни корпоративной культуры
4. Элементы материальной культуры.
5. Культура трудового процесса.
6. Основные элементы духовной культуры.
7. Что такое доминирующая культура, субкультура и контркультура?
8. Перечислите факторы изменения корпоративной культуры

##### **Решение ситуационных задач:**

1. Привести примеры разных «языков» в различных организациях.
2. Привести примеры лозунгов конкретных предприятий.
3. Привести примеры лозунгов для вашей организации (если таковые отсутствуют, то сформулировать самостоятельно).
4. Привести примеры легенд конкретной организации.

5. Привести примеры игр и маневров конкретной организации.
6. Привести примеры ритуалов, происходящих в организации.
7. Выделить положительные и отрицательные функции ритуалов.
8. Привести примеры героев конкретной организации.
9. Привести примеры символического менеджмента конкретной организации
10. Привести примеры субкультур вашей организации: доминирующей и отличающейся от нее (указать на различия в ценностях).

**Перечень тем рефератов:**

1. Корпоративная мифология, корпоративная культура и корпоративная репутация.
2. Репутация и корпоративная идентичность.
3. Влияние менеджмента на формировании корпоративной репутации.
4. Роль государственных институтов в формировании репутации организации
5. Роль человеческого капитала в корпоративной культуре и во всех видах деятельности.

**Фонд тестовых заданий по теме № 5:**

1. Динамичное предпринимательское и творческое место работы характеризует:
  - а) клановую культуру;
  - б) адхократическую культуру;**
  - в) иерархическую культуру;
  - г) рыночную культуру.
2. Ориентированность на результаты, жестко проводимая линия на конкурентоспособность характеризуют:
  - а) клановую культуру;
  - б) адхократическую культуру;
  - в) иерархическую культуру;
  - г) рыночную культуру.**
3. Какая культура свойственна организациям, провозглашающим своей миссией служение человеку:
  - а) авторитарная культура;
  - б) бюрократическая культура;
  - в) культура, ориентированная на задачу;
  - г) культура, ориентированная на человека.**
4. Характерным признаком какой культуры является концентрация ценностей вокруг качественных показателей деятельности:
  - а) авторитарная культура;
  - б) бюрократическая культура;
  - в) культура, ориентированная на задачу;**
  - г) культура, ориентированная на человека.
5. Какой культуре присуще такие черты как индивидуализм, эгалитаризм, прямолинейность:
  - а) западной деловой культуре;**
  - б) восточной деловой культуре.

6. Какой культуре присущи такие черты как коллективизм, жесткая иерархия, учтивость:

а) западной деловой культур;

**б) восточной деловой культуре.**

7. В какой культуре относятся ко времени как к ресурсу, который надо планировать и рационально использовать:

**а) западной деловой культуре;**

б) восточной деловой культуре.

8. На каком из уровней проявления корпоративной культуры развивается сходство групповых норм:

а) на уровне личности;

**б) на уровне группы;**

в) на уровне организации.

9. На каком из уровней проявления корпоративной культуры происходит формирование ценностей, норм организационного поведения:

**а) на уровне личности;**

б) на уровне группы;

в) на уровне организации.

10. На каком из уровней проявления корпоративной культуры появляется чувство «мы» по отношению к сотрудникам других подразделений:

а) на уровне личности;

б) на уровне группы;

**в) на уровне организации.**

## **Тема 6. Основные функции современной корпоративной культуры**

### **Вопросы выносимые на обсуждение:**

1. Функции общей и корпоративной культуры: сходство и различие.

2. Функции корпоративной культуры.

3. Влияние корпоративной культуры на мотивацию сотрудников.

4. Иерархическая теория потребностей А. Маслоу.

5. Влияние устоявшихся норм коллектива на его участников

### **Вопросы для самопроверки:**

1. В чем сходство и различие общей и корпоративной культуры?

2. Назовите функции корпоративной культуры.

3. В чем заключается оценочно-нормативная функция корпоративной культуры?

4. В чем заключается регламентирующая и регулирующая функция корпоративной культуры?

5. В чем заключается познавательная функция корпоративной культуры?

6. В чем заключается смыслообразующая функция корпоративной культуры?

7. В чем заключается коммуникационная функция корпоративной культуры?

8. В чем заключается функция общественной памяти корпоративной культуры?

9. В чем заключается функция сохранения и накопления опыта корпорации корпоративной культуры?

10. В чем заключается рекреативная функция корпоративной культуры?

11. Как влияет корпоративная культура на мотивацию сотрудников?

12. В чем суть иерархической теории потребностей А.Маслоу?

13. Каким образом влияют устоявшиеся нормы коллектива на его участников?

#### **Решение ситуационных задач:**

1. Обозначить и классифицировать факторы, влияющие на корпоративную культуру.

2. Обозначить функции культуры организации.

3. Обозначить функции униформы.

#### **Перечень тем рефератов:**

1. Воздействие репутации на оценочную стоимость корпорации.

2. Количественные и качественные методы оценки корпоративной репутации.

3. Корпоративная социальная ответственность в практике современных бизнес-компаний.

#### **Фонд тестовых заданий по теме № 6:**

1. Основным субъектом социальной политики являются:

а) политические партии;

б) общественные объединения;

в) человек;

г) **государство.**

2. Выделите из перечисленных виды внутренней социальной ответственности

а) содействие социальной безопасности, партнерские отношения с потребителями

б) социальное страхование, социальная защита и государственные гарантии, обеспечение предоставления государственных услуг, стабильная заработная плата

в) участие в благотворительных мероприятиях, медицинское и социальное страхование

г) **безопасность труда работников, стабильность и поддержка социально-значимой зарплаты, развитие персонала через образовательные программы, оказание помощи работникам в критических ситуациях**

3. Определение формы проявления социальной ответственности личности:

а) прямая и обратная

б) открытая, закрытая, скрытая, непосредственная, обратная, негативная

в) **прямая, обратная, открытая, скрытая, непосредственная, опосредованная**

г) прямая, обратная, открытая, опосредованная, скрытая, пассивная

4. Добровольная реакция на социальные проблемы общества со стороны государства — это:

а) этика бизнеса

б) культура управления

**в) социальная ответственность**

г) юридическая ответственность

5. На конституционном уровне термин «социальное государство» был закреплен впервые в:

а) 1965

**б) 1949**

в) 1970

г) 1991

6. Детализируйте виды социальной ответственности человека:

а) личная, коллективная

б) положительная, отрицательная

**в) внутренняя, внешняя**

г) прямая и обратная

7. Назовите этапы формирования развития социальной ответственности человека:

а) развитие высших ценностей, сохранение культурных ценностей

б) наличие ресурсов для решения социальных проблем и первоначальное знакомство с ними восприятие ценностей и их усвоение

**в) освоение личностью системы ценностей духовной культуры, конкретно - личностное усвоение ценностей, творческое их применение и развитие**

г) отстаивания интересов и ценностей государства, изучение культурных ценностей

8. Положительные качества КСО для государства заключаются в:

а) оказания помощи работникам предприятия в критических ситуациях

б) обеспечении низких конкурентных преимуществ

**в) обеспечении повышения уровня жизни граждан; развития партнерства между частными и государственными секторами**

г) ограничения повышения уровня жизни отдельных слоев общества; развития партнерства между частными и государственными секторами

9. Правительство какой страны обеспечивает финансовую поддержку малого и среднего бизнеса для реализации политики охраны окружающей среды:

а) Франция

б) все ответы верны

в) Италия

**г) Германия**

10. С скольких уровней состоит структура управления социальной ответственности на предприятии

**а) стратегического, управленческого, практического уровней управления**

б) высшего органа управления, исполнительного органа управления, контролирующего органа управления

в) высшего, среднего и низового уровней управления

г) стратегического, среднего и контролирующего органа управления

## **Тема 7. Координация предпринимательской деятельности**

### **Вопросы выносимые на обсуждение:**

1. Объекты, субъекты и цели предпринимательства
2. История предпринимательской деятельности
3. Основные черты предпринимательства
4. Факторы, обеспечивающие ведущее положение в развитии предпринимательства
5. Взаимодействие национальной деловой и корпоративной (организационной) культуры в современном мире.
6. Основные признаки культурной корпорации

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Что такое предпринимательство?
2. Назовите основных субъектов предпринимательства.
3. Назовите основные цели предпринимательства.
4. Какие основные черты предпринимательства?
5. Каким образом этические нормы предпринимательства влияют на корпоративную культуру?
6. В чем заключаются национальные особенности корпоративной культуры и предпринимательства?

### **Решение ситуационных задач:**

1. Найти в литературе или Интернете по три примера кодекса профессиональной этики.
2. Найти в литературе или Интернете этические кодексы поведения различных компаний и проанализировать, как в них отражены и решены проблемы микро- и макросистем.
3. Разработать для своей специальности кодекс профессиональной этики предпринимательства.
4. Опишите причины повышения внимания к этике бизнеса.

### **Перечень тем рефератов:**

1. Моральные проблемы международного бизнеса
2. Проблемы этики бизнеса в России
3. Особенности формирования профессионального самосознания специалистов

### **Фонд тестовых заданий по теме № 7:**

1. Анализ организационных структур, систем информации, контроля и вознаграждения относятся к каким из методов получения информации, используемых при исследовании особенностей корпоративной культуры:

**а) прямые методы исследования;**

**б) косвенные методы исследования.**

2. Реализация проектов и программ по развитию социальной ответственности организации:

**а) не требует обязательного привлечения внешних специалистов (экспертов, консультантов)**

б) требует отдельных проектов со своими бюджетами

в) может полностью осуществляться работниками организации в рамках поставленных им обязанностей по штатную заработную плату

3. Кто такиестейкхолдеры:

а) клиенты компании

б) работники компании

в) конкуренты компании

**г) заинтересованные стороны компании**

4. Какой этап в развитии корпоративной социальной ответственности является наиболее значимым для общества:

а) пятый этап

**б) четвертый этап**

в) последний этап

г) второй этап

5. Разработка программ по социальной ответственности начинается:

а) по выявлению актуальных проблем

б) по поиску необходимых средств

**в) по определению целей**

6. Какими годы начинается первый этап развития КСО:

а) 1900 — 1920 годы

б) 1980 — 1989 годы

**в) 1920 — 1950 годы**

г) 1960 — 1970 годы

7. Динамичное предпринимательское и творческое место работы характеризует:

а) клановую культуру;

**б) адхократическую культуру;**

в) иерархическую культуру;

г) рыночную культуру.

8. Ориентированность на результаты, жестко проводимая линия на конкурентоспособность характеризуют:

а) клановую культуру;

б) адхократическую культуру;

в) иерархическую культуру;

**г) рыночную культуру.**

9. Термин «социальное государство» впервые появился в Конституции:

а) Украине в 1849 году;

б) Великобритании в 1939 году;

**в) Германии в 1949 году;**

г) Франции в 1950 году.

10. В основной функции социального государства относятся:

- а) обеспечение верховенства закона и юридического равенства гражданина и государства;
- б) определение прав всех граждан на участие в формировании органов государственной власти и контроль за их деятельностью;**
- в) все ответы верны;
- г) все ответы не верны.

## **Тема 8. Формирование и развитие корпоративной культуры предприятия**

### **Вопросы выносимые на обсуждение:**

1. Основные условия и факторы формирования и развития корпоративной культуры предприятия.
2. Стили руководства.
3. Модели современной корпоративной культуры.
4. Управленческие концепции ведущих мировых компаний.
5. «Горизонтальный» и «вертикальный» менеджмент.
6. Требования к психологическому типу сотрудника.
7. Технологии формирования корпоративной культуры.
8. Ценности и организационные нормы как основа формирования корпоративной культуры.
9. Основные параметры социально-психологического смысла корпоративной культуры.

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Назовите основные условия и факторы формирования и развития корпоративной культуры предприятия.
2. Как стиль руководства влияет на формирование корпоративной культуры?
3. Назовите модели современной корпоративной культуры.
4. Что такое «горизонтальный» и «вертикальный» менеджмент?
5. Какие требования предъявляются к психологическому типу сотрудника?
6. Каким образом ценности и организационные нормы формируют корпоративную культуру?
7. Каким образом личные ценностные ориентации сотрудников влияют на ценности самой организации?
8. Назовите основные параметры социально-психологического смысла корпоративной культуры:

### **Решение ситуационных задач:**

1. Приведите примеры управленческих концепций ведущих мировых компаний.
2. Опишите технологии формирования корпоративной культуры.

### **Ситуационные задачи**

Проанализировать следующие ситуации и предложить их решение с точки зрения различных этических концепций.

**Ситуация 1.** Вы – главный менеджер в крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы, с другой – это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

*Каково будет ваше решение? Подпишите ли вы новый контракт или нет? Почему?*

**Ситуация 2.** Вы – менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая, способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у мужчин, претендующих на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы.

*Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?*

**Ситуация 3.** Вы – менеджер фирмы, выпускающей средства по уходу за волосами. Фирма приступила к выпуску нового шампуня, препятствующего образованию перхоти и эффективного даже при разовом применении. Однако специалист по маркетингу вашей фирмы рекомендует в инструкции на этикетке указать, что шампунь следует применять дважды при каждом мытье головы. Дополнительного эффекта потребитель не получит, но шампунь будет расходоваться в два раза быстрее, и, следовательно, увеличится объем продаж.

*Что Вы предпримите и почему?*

#### **Перечень тем рефератов:**

1. Мировой опыт формирования корпоративной культуры.
2. Кадровая политика как базисный компонент корпоративной культуры государств Европы и Америки.

#### **Фонд тестовых заданий по теме № 8:**

1. Какая культура свойственна организациям, провозглашающим своей миссией служение человеку:

- а) авторитарная культура;
- б) бюрократическая культура;
- в) культура, ориентированная на задачу;

**г) культура, ориентированная на человека.**

2. Характерным признаком какой культуры является концентрация ценностей вокруг качественных показателей деятельности:

- а) авторитарная культура;

- б) бюрократическая культура;
- в) культура, ориентированная на задачу;**
- г) культура, ориентированная на человека.
3. Какой культуре присущи такие черты как индивидуализм, эгалитаризм, прямолинейность:
- а) западной деловой культуре;**
- б) восточной деловой культуре.
4. Какой культуре присущи такие черты как коллективизм, жесткая иерархия, учтивость:
- а) западной деловой культур;
- б) восточной деловой культуре.**
5. В какой культуре относятся ко времени как к ресурсу, который надо планировать и рационально использовать:
- а) западной деловой культуре;**
- б) восточной деловой культуре.
6. На каком из уровней проявления корпоративной культуры развивается сходство групповых норм:
- а) на уровне личности;
- б) на уровне группы;**
- в) на уровне организации.
7. На каком из уровней проявления корпоративной культуры происходит формирование ценностей, норм организационного поведения:
- а) на уровне личности;**
- б) на уровне группы;
- в) на уровне организации.
8. На каком из уровней проявления корпоративной культуры появляется чувство «мы» по отношению к сотрудникам других подразделений:
- а) на уровне личности;
- б) на уровне группы;
- в) на уровне организации.**
9. Анализ организационных структур, систем информации, контроля и вознаграждения относятся к каким из методов получения информации, используемых при исследовании особенностей корпоративной культуры:
- а) прямые методы исследования;**
- б) косвенные методы исследования.
10. Понимание имиджа организации как целенаправленно сформулированного образа, который с помощью ассоциации наделяет объект (товар, личность, организацию) дополнительными ценностями, благодаря чему способствует более позитивному и эмоциональному его восприятию, используется в каком смысле:
- а) в широком смысле;
- б) в узком смысле.**

## **Тема 9. Современная корпоративная культура в здравоохранении**

### **Вопросы выносимые на обсуждение:**

1. Принципы и нормы корпоративной культуры медицинских учреждений, репутационный капитал.
2. Корпоративная культура – основной инструмент совершенствования менеджмента медицинской организации.
3. Факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры.
4. Влияние корпоративной культуры на эффективность функционирования медицинской организации

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Назовите принципы и нормы корпоративной культуры медицинских учреждений,
2. Что такое репутационный капитал медицинской организации?
3. Может ли корпоративная культура быть инструментом совершенствования менеджмента медицинской организации?
4. Какие факторы влияют на формирование корпоративной культуры в медицинской организации?

### **Решение ситуационных задач:**

1. Анализ корпоративной культуры конкретной медицинской организации (по выбору).

### **Перечень тем рефератов**

1. Проблема социальной ответственности медицинской организации.
2. Формирование личностных ценностных ориентаций сотрудников медицинских организаций для максимального сближения их с ценностями самой организации.

### **Фонд тестовых заданий по теме № 9:**

1. Основным субъектом социальной политики являются:
  - а) политические партии
  - б) общественные объединения
  - в) человек
  - г) государство
2. Выделите из перечисленных виды внутренней социальной ответственности
  - а) содействие социальной безопасности, партнерские отношения с потребителями
  - б) социальное страхование, социальная защита и государственные гарантии, обеспечение предоставления государственных услуг, стабильная заработная плата
  - в) участие в благотворительных мероприятиях, медицинское и социальное страхование
  - г) безопасность труда работников, стабильность и поддержка социально-значимой зарплаты, развитие персонала через образовательные программы, оказание помощи работникам в критических ситуациях
3. Определение формы проявления социальной ответственности личности:
  - а) прямая и обратная

- б) открытая, закрытая, скрытая, непосредственная, обратная, негативная
- в) прямая, обратная, открытая, скрытая, непосредственная, опосредованная**
- г) прямая, обратная, открытая, опосредованная, скрытая, пассивная
4. Добровольная реакция на социальные проблемы общества со стороны государства — это:
- а) этика бизнеса
- б) культура управления
- в) социальная ответственность**
- г) юридическая ответственность
5. На конституционном уровне термин «социальное государство» был закреплен впервые в:
- а) 1965
- б) 1949**
- в) 1970
- г) 1991
6. Детализируйте виды социальной ответственности человека:
- а) личная, коллективная
- б) положительная, отрицательная
- в) внутренняя, внешняя**
- г) прямая и обратная
7. Назовите этапы формирования развития социальной ответственности человека:
- а) развитие высших ценностей, сохранение культурных ценностей
- б) наличие ресурсов для решения социальных проблем и первоначальное знакомство с ними восприятие ценностей и их усвоение
- в) освоение личностью системы ценностей духовной культуры, конкретно - личностное усвоение ценностей, творческое их применение и развитие**
- г) отстаивания интересов и ценностей государства, изучение культурных ценностей
8. Положительные качества КСО для государства заключаются в:
- а) оказания помощи работникам предприятия в критических ситуациях
- б) обеспечении низких конкурентных преимуществ
- в) обеспечении повышения уровня жизни граждан; развития партнерства между частными и государственными секторами**
- г) ограничения повышения уровня жизни отдельных слоев общества; развития партнерства между частными и государственными секторами
9. Правительство какой страны обеспечивает финансовую поддержку малого и среднего бизнеса для реализации политики охраны окружающей среды:
- а) Франция
- б) все ответы верны
- в) Италия
- г) Германия**

10. Из скольких уровней состоит структура управления социальной ответственности на предприятии

**а) стратегического, управленческого, практического уровней управления**

б) высшего органа управления, исполнительного органа управления, контролирующего органа управления

в) высшего, среднего и низового уровней управления

11. Кто является главным пропагандистом социальной ответственности

а) НАТО;

**б) ООН;**

в) СНГ;

г) ЮНЕСКО;

д) МОТ;

е) Международный стандарт ISO 14001.

12. Специальные кодексы по социальным вопросам существуют в:

а) Германия, Украина;

б) Украина, Франция;

в) Украина, Италия;

**г) Германии, Франции;**

д) Испании, Украины;

е) России, Португалии.

13. На конституционном уровне термин «социальное государство» был закреплен впервые в:

а) 1965;

б) 1950;

**в) 1949;**

г) 1970;

д) 1991;

е) 1849.

14. Детализируйте виды социальной ответственности человека:

а) личная, коллективная;

б) положительная, отрицательная;

в) личная, внутренняя;

**г) внутренняя, внешняя;**

д) положительная, личная;

е) прямая и обратная.

15. Правительство какой страны обеспечивает финансовую поддержку малого и среднего бизнеса для реализации политики охраны окружающей среды:

а) Франция;

б) Италия;

в) Украина;

г) Россия;

**д) Германия;**

**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ –  
филиал федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования  
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

**Кафедра экономики и организации здравоохранения и  
фармации**

**Авторы: Д.Г. Багдасарян**

**Методическое обеспечение занятий лекционного типа  
по дисциплине «Современная корпоративная культура в сфере  
здравоохранения»**

**направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавриата)**

**Пятигорск, 2020**

## **Раздел 1. Возникновение и становление корпорации, корпоративизма и корпоративной культуры**

### **Лекция 1. Организация работы в коллективе, толерантное восприятие социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий**

Культура и экономика вместе с политикой образуют фундамент общества. Отношения между культурой и экономикой в течение истории претерпели существенную эволюцию, которую иногда определяют как движение от синергии к аллергии. В эпоху Античности и Средневековья они находились в состоянии синергии, т.е. органического единства, тесного сотрудничества. Производить и творить, ценность и стоимость тогда совпадали. Художник и ремесленник часто выступали в одном лице. Средневековый монастырь являлся не только религиозным и культурным центром, но и экономическим центром. В нем были сосредоточены как религиозные постройки и институты, так и разного рода ремесленные мастерские, включая скриптории, в которых писались и переписывались книги, ему принадлежали самые обширные и лучшие земли.

Начиная с Нового времени культура и экономика постепенно расходятся, становятся самостоятельными. В XVII-XVIII вв. они мирно сосуществуют, не мешая друг другу развиваться. XVII в. стал не только временем первой научной революции и началом научно-технического прогресса, но и веком театра. XVIII в. часто называют веком музыки.

В XIX в., по мере развития промышленности и утверждения капитализма, ситуация резко меняется. Между экономикой и культурой возникает состояние некой аллергии, взаимного раздражения, недоверия, непонимания и несовместимости. Своеобразие сложившейся ситуации выразил французский поэт Ш. Бодлер: «Когда промышленность вторгается в искусство, она становится его смертельным врагом». Из культуры наиболее успешно и бурно развивается наука, которая все больше попадает в зависимость от экономического производства. Экономика начинает довлеть над культурой, творить и производить, ценность и стоимость становятся разъединенными и противоположными. Производство стоимостей всячески поддерживается и поощряется, тогда как создание ценностей оказывается не слишком востребованным.

В XX в., особенно после Второй мировой войны, между экономикой и настоящей культурой возникает разрыв, противостояние и отчуждение. Возникшая «культурная индустрия» фактически становится одним из секторов экономики. Она породила массовую культуру, которая выходит на господствующие позиции, теснит и подавляет высокую культуру, игнорирует подлинное творчество и художественные поиски. Экономика в этот период ориентирована на материальное сверхпотребление, из всей культуры она использует, поощряет и эксплуатирует прежде всего рекламу и моду, которые, в свою очередь, стимулируют опять же потребление. Она всячески отрекается от высокой культуры, заявляя, что это ненужная роскошь, требует много денег, но ничего не дает, отвлекает от дела и т.д. Все

это привело к появлению и быстрому распространению культуры постмодернизма, которая в целом продолжает линию массовой культуры.

### ***Новое в отношениях культуры и экономики***

Вместе с тем в 80-е гг. XX в. в отношениях между культурой и экономикой возникают новые, положительные и обнадеживающие моменты. Во многих западных странах пробуждается и усиливается интерес к настоящей, высокой культуре и подлинному искусству. По-особому ярко это проявляется в системе образования.

Во Франции в одном только 1989 г. происходит несколько важных событий, свидетельствующих об усилении роли культуры в жизни общества. Университет в Бордо публикует «Культурный проект», в котором подчеркивается исключительная важность культурной подготовки студентов. В Гренобле по инициативе университета возникает движение «Трамвай по имени "Культура"», выдвинувшее обширную и оригинальную программу, которая продолжается и сегодня. Несколько университетов опубликовали совместный «Манифест Вильнёва», в котором выражена цель сформулировать и осуществлять сильную культурную политику, включая создание ассоциации «Искусство. Университет. Культура».

90-е гг. XX в. становятся временем встречного движения культуры и экономики, движения к их синергии, тесному сотрудничеству и партнерству. В октябре 1990 г. состоялся первый Международный форум за взаимное раскрытие экономики и культуры.

В декабре 1992 г. по инициативе ООН и ЮНЕСКО создана Всемирная комиссия по культуре и развитию, которую возглавил бывший генеральный секретарь ООН Перес де Куэльяр. В документах Комиссии перед человечеством ставятся новые цели и задачи: устойчивое развитие, опирающееся на культуру. Культура объявляется ключом от развития в XXI в. Для решения поставленных задач необходимо переосмыслить понятия культуры и развития и углубить отношения между ними.

П. де Куэльяр отмечает, что наши способы развития, нацеленные на непрерывную экспансию материального потребления, не являются жизнеспособными и не могут расширяться до бесконечности. Они не только разрушают ткань культуры, но угрожают биосфере и, следовательно, выживанию человечества. Сегодня, как никогда раньше, требуется духовное дополнение. Свои размышления П. де Куэльяр завершает выводом: «Если мы действительно хотим продолжить свое существование в XXI в., если мы действительно хотим добиться устойчивого и человеческого развития, нам надо радикально и незамедлительно изменить наш образ жизни».

Такой взгляд находит растущее понимание и поддержку. Раньше считалось, что наука решит все проблемы. Теперь становится все более ясно, что для этого нужны не только наука и новейшие технологии, но и подлинная культура. Л. Шпет, бывший глава земли Ба-ден-Вюртемберг в Германии, утверждает: «Высокие технологии и высокая культура неразделимы». Отсюда острая необходимость сближения экономики и культуры. Экономика

обеспечивает жизненные условия, она дает человеку богатство. Культура наполняет жизнь человека смыслом и определяет цели, она приносит ему счастье. Ж.-Ф. Буркен, президент Европейского центра культуры в ЕС, полагает, что в сближении экономики и культуры «разыгрывается будущее человеческого общества». Как отмечает французский социолог А.-М. Ломба, «экономическое богатство не воздвигается на духовном кладбище».

О сближении культуры и экономики свидетельствуют многие факты. В Бразилии издается журнал «Экономика и культура», выходящий на португальском и французском языках. В США и других странах растущее внимание уделяется этике, эстетике и психологии деловых отношений в корпоративной культуре, или культуре предприятий. Среди французов широкое хождение имеет фраза: «У Франции нет нефти, но есть культурные памятники», или: «Культурное достояние — наша нефть». Большой Лувр, функционирующий с 1994 г., является примером синергии экономики и культуры в музейном деле. В Японии на многих предприятиях имеются культурные центры, где читаются лекции о Древнем Египте, устраиваются выставки голландских художников и французских импрессионистов, к которым японцы испытывают некую страсть, исполняются произведения Р. Вагнера.

Особое значение сближение культуры и экономики имеет в международных делах. Многие известные и авторитетные политики признают, что настоящим фундаментом европейской интеграции являются культура и европейский гуманизм, что экономическая интеграция идет успешно в том случае, если она опосредована культурной составляющей. Считается, что неудача в деле слияния «Рено» и «Вольво» во многом вызвана культурными противоречиями.

### ***Парадоксальность положения культуры***

Отношения между культурой и экономикой переживают в наши дни переломный момент. Их сближение находится на самой начальной стадии, и проходит оно не без проблем и трудностей. Культура до настоящего времени все еще находится в парадоксальном положении. С одной стороны, наблюдается широкое признание огромной роли культуры в экономике и производстве. Тема культуры не просто присутствует, но часто переполняет экономические и политические рассуждения. С другой стороны, все это остается главным образом на словах, не воплощается в практических делах. Утвердившийся с 1980-х гг. неолиберализм стремится свести культуру к символическому присутствию в бюджетных строках. Бюджетные средства, как правило, выделяются на культуру в последнюю очередь, по остаточному принципу, но в случае ухудшения экономической конъюнктуры или кризиса расходы на культуру сокращаются первыми. Культура чувствует постоянную финансовую угрозу.

Отчасти такое положение объясняется состоянием экономической науки. Известно, что сегодня цифра и цифровой язык приобрели исключительную, завораживающую власть, что еще больше усилило увлеченность

экономистов математическими, количественными подходами к экономике. Однако математизированная экономическая наука не способна количественно определить вес культуры в экономике. Культура не поддается попыткам все подсчитать и монетизировать, и эта несводимость составляет ее сущность.

К сказанному следует также добавить то обстоятельство, что далеко не все экономисты в полной мере осознали и приняли существенное различие между понятиями экономического роста и развития, первое из которых включает количественные показатели (объем ВВП в целом или на душу населения), а второе неразрывно связано с социальным и человеческим прогрессом. Развитие проходит через экономический рост, но не сводится к нему и не исчерпывается им. Оно предполагает прежде всего качественное развитие человека, которое является не только и не просто следствием экономического роста, но и его условием. Однако традиционную экономику и экономическую науку интересуют главным образом прибыль и накопление капитала — главные императивы капитализма. Социальное и особенно культурное измерение развития часто оказываются отодвинутыми на второй план.

В экономической науке сложилась давняя и устойчивая традиция рассматривать культуру в качестве непроизводительной сферы. Начало этой традиции восходит к А. Смиту, который вполне определенно и даже уничижительно писал о непродуктивности культуры, к которой он относил служителей культа, законодателей, врачей, литераторов и представителей всех видов искусства. В наше время эту традицию продолжили американские экономисты У. Баумол и У. Боумен, специалисты по математическому моделированию экономических процессов, которые в работе «Исполнительские виды искусства: экономическая дилемма» (1966) прогрессивно развивающемуся благодаря новым технологиям сектору экономики противопоставляют архаические виды деятельности, имея в виду искусство, которые создают свой продукт на основе застойных, отсталых технологий. В художественных видах деятельности труд не переходит в капитал, и даже самый интенсивный и самой высокой квалификации труд не способен повышать свою производительность. Поэтому эти виды деятельности не могут существовать в системе рынка, они должны или субсидироваться, или исчезнуть. Такова, по мнению авторов, «экономическая дилемма», получившая также название «закон Баумола» или «болезнь Баумола». Они относят культуру к роскоши, а субсидии и налоговые льготы для культуры — к ненужным расходам, которые в период высокого роста еще можно терпеть, но в период спада они становятся невыносимыми. Авторы делают вывод, что в математическом пределе заимствования в пользу культуры обрекают экономику на нулевой рост.

Подобный взгляд на культуру существует в экономической науке и сегодня. Вместе с тем существует и набирает силу другая тенденция в оценке роли культуры в экономике и производстве.

### ***Культура, человеческий и интеллектуальный капитал***

В конце 1950-х гг. норвежский экономист О. Аукруст в результате проведенных исследований одним из первых сделал вывод, что рост производства нельзя объяснить одним только количественным увеличением капитала и рабочей силы. Надо учитывать третий, человеческий фактор производства, который включает в себя улучшение качества рабочей силы, качества капитала, условий жизни и труда. Производительную функцию нельзя выводить из простой комбинации труда и капитала. Связь между капиталом и производством имеет не только технологическую природу. Нельзя рассматривать экономический рост вне зависимости от качеств человека, его квалификации, компетенций, умений, способностей, вне человеческих ресурсов, которые по своей природе являются культурными. Все три фактора тесно связаны между собой, они взаимно дополняют и усиливают друг друга. Поэтому инвестиции в образование, науку и культуру означают инвестиции в экономику.

В 1960-е гг. концепция человеческого фактора получила дальнейшее развитие в теории человеческого капитала, которую выдвинули американские экономисты Т. Шульц и Г. Беккер. Человеческий капитал представляет собой воплощенную в человеке способность приносить доход, он включает врожденные способности и талант, образование и приобретенную квалификацию, а также здоровье и общую культуру.

В начале 1990-х гг. американский ученый Т. Стюарт ввел в научный оборот понятие интеллектуального капитала, который является одной из составляющих человеческого капитала и представляет наиболее образованную часть населения, выступающую носителем интеллектуального, духовного и культурного потенциала общества. Человеческий и интеллектуальный капитал образуют совокупность нематериальных активов. Растущее число ученых и экономистов считает, что в третьем тысячелетии главное богатство предприятий и общества заключается именно в нематериальных активах, которые неразрывно связаны с культурой.

Отмеченные и другие явления свидетельствуют о том, что наряду с традиционным экономическим подходом к культуре все большее значение приобретает культурологический взгляд на экономические процессы. Становится все более очевидным, что экономический рост и развитие неотделимы от культуры и культурного развития. Культура все более ощутимо способствует экономическому росту, хотя ее вклад не всегда поддается количественному измерению. Культурное измерение в развитии является вездесущим, но оно остается довольно размытым.

### ***Возрождение синергии между культурой и экономикой***

Возникшие в современном мире тенденции указывают на то, что в отношениях между культурой и экономикой происходят глубокие изменения: они сближаются. От успеха этого сближения во многом зависит выживание человечества. Экологический кризис и другие глобальные проблемы требуют скорейшего установления плодотворного сотрудничества

и партнерства между экономикой и культурой. Экономика должна быть не только эффективной, но и экологичной и человеческой. Без этого она будет продолжать безжалостно перемалывать на своих жерновах природу и человека, обрекая их на деградацию, разрушение и гибель.

В XXI в. синергия между культурой и экономикой должна восстановить единство между различными видами человеческой деятельности, которые историческая эволюция разделила и даже противопоставила. Культура должна стать путеводной звездой для производства и экономики. Необходимо примирить бизнесмена и мыслителя, творца, созидающего ценность, и производителя, создающего стоимость, поэта и практика. Культура возвышает человека, делает его свободным, прививает вкус к творчеству и обновлению, развивает рефлексию, оберегает от поведения, основанного на рефлексках.

## **Лекция 2. Возникновение и становление корпорации и корпоративизма** ***Корпорации в древнем мире***

Существует несколько точек зрения по вопросу о том, когда появились первые корпорации.

Согласно одной из них, наиболее распространенной, корпорации возникли сравнительно недавно, в XIV-XVII вв., и причиной тому явились экономические перемены: развитие торговли, морского дела и др.

Сторонники другой точки зрения утверждают, что истоки развития корпораций надо искать в Древнем Риме: граждане, сумевшие создать государственный строй, примирившийся с индивидуальной свободой, должны были быть способны к созданию ассоциаций. В частности, в подтверждение данного мнения указывается, что источником возникновения компаний являлась система правительственных займов в связи с отдачей сбора косвенных налогов на откуп товариществам с определенной внутренней организацией.

Так где же возникли корпорации? Возможно, они первоначально зародились в Греции, а затем в силу преемственности – в Риме. Ведь в Греции было достаточно хорошо развито морское сообщение, и греки в своей колонизаторской политике, вероятно, уже обращались к этой форме коллективного сотрудничества. Точных данных история не дает.

Однако скорее всего компании появились в Риме. По мере распространения римского господства на всю Италию и на Восток стали быстро перекраиваться старые патриархальные отношения, при которых римский гражданин вместе со своими рабами обрабатывал поле. В руках отдельных римлян сосредоточились относительно большие богатства и большие объемы торгового оборота. Но эти богатства наживались в значительной мере благодаря духу предпринимательской инициативы, охватившему все общество. Не случайно Рим считается колыбелью частного права.

Конечно, ассоциации, состоящие из изолированных индивидов, наверное, не отличались высокой степенью сотрудничества, и тем не менее корпорацию

уже можно было отделить от простой совокупности нескольких лиц. Для осуществления обычных предпринимательских действий, по-видимому, было бы достаточно и капитала одного человека, но если риск был большой или для его покрытия не хватало собственного капитала, то заключали личные соглашения с одним или несколькими столь же богатыми гражданами. Поэтому типичной формой товарищества были личные общества. Кроме того, существовали цеховые союзы лиц, промысловые товарищества.

Если сравнивать их с современными акционерными обществами или даже с товариществами, мы не найдем в них всех признаков корпорации: признаки того или иного социального явления накапливаются постепенно, и нет ничего удивительного в том, что прообразы коллективных субъектов не отвечают всем требованиям современных хозяйственных товариществ и обществ.

Во времена падения Римской империи эти ассоциации потеряли свое первоначальное значение, но деловые традиции могли быть сохранены и переданы народам, водворившимся на останках Римской империи.

### ***Корпорации в средние века***

В древнем мире корпорации существовали в зачаточном состоянии и решающего влияния на ход экономического развития не оказывали. Поэтому вновь встает вопрос, где же получили они свое начало и развитие.

Общепризнанным считается мнение, что истоком корпораций являются торговые гильдии, которые возникали для организации совместных путешествий в отдельные страны с торговыми целями. Такие путешествия были сопряжены с серьезными опасностями: неблагоустроенные пути сообщения, незащищенность перед силами природы, нападениями пиратов, плохие условия быта и др. Купец-одиночка оказывался незащищенным не только в пути, но и по прибытии в чужую страну. И только в ассоциации соплеменников, подданных своей страны, он мог отправиться со своим товаром в путь. Эти ассоциации вырабатывали известную практику совместной деятельности, и торговые караваны подчинялись определенным правилам. Ассоциации еще не ставили своей целью ведение за общий счет совместного дела, а всего лишь стремились к тому, чтобы добиться покровительства, защиты тех предприятий, которые осуществлялись отдельными участниками.

Не было еще общего капитала, хотя существовали общие платежи, по размеру, правда, ничтожные и напоминавшие государственные или общинные повинности.

Торговые гильдии, конечно, не являлись целостными хозяйственными единицами, поскольку им была присуща солидарная ответственность участников, основанная на общих условиях совместной деятельности. Торговая гильдия отвечала за долги каждого из своих членов подобно тому, как лица одной национальности отвечают друг за друга на чужбине или как граждане солидарно отвечали за долги общины.

С развитием экономики, появлением новых средств производства, и в частности морского дела, развиваются и юридические формы. Возникают морские товарищества. Их капиталистический характер сразу бросается в глаза: личные отношения в этих товариществах отодвигаются на задний план, преобладают отношения по поводу капитала. Капитал же заключается главным образом в корабле. Цель морского товарищества – перевозка товаров. Лицо, задумавшее построить корабль, называется патроном. Патрон объявляет размеры корабля и размеры пая. Обычно паи равны между собой. Расходы признаются общими. Устанавливаются дополнительные платежи, как-то: платежи на ремонт корабля, покупку снаряжения в дальнее плавание, на увеличение размеров корабля. Как видим, принципы корпорации достигают здесь значительного развития, но ограниченная ответственность ее участников еще не находит применения.

Прообразом современных хозяйственных обществ считают также горные товарищества. В этих юридических формах мы можем отметить не только зарождение, но и развитие начал корпоративной организации. Здесь уже управление делами находилось в ведении общих собраний, которые решали вопросы большинством голосов. Число паев (куксов) было в них весьма солидным (более ста), поэтому и собрания были многолюдными. Право участия в горном товариществе обуславливалось приобретением кукса, который отчуждался свободно, но по правилам отчуждения недвижимой собственности. Цены на куксы постоянно колебались.

Появились и посредники в торговле такого рода, а соответственно, обман и спекуляция. Государство вынуждено было направлять в горные товарищества своих представителей и тем самым осуществлять контроль. Система правительственного надзора снижала значение корпоративных начал. И тем не менее надо признать, что горные товарищества внесли большую лепту в становление корпоративного права.

В заключение следует отметить, что Италия оказала огромное влияние на развитие институтов корпоративного права и в особенности на возникновение корпоративных форм в Западной Европе. Наиболее тесными были отношения между Генуей и Нидерландами. Они возникли очень рано (в 1224 г.) и приняли широкий размах. Об этом говорит факт существования морского сообщения между двумя странами-партнерами. Италия как бы передавала Голландии эстафету в развитии корпоративного строя.

Дальнейшая задача состоит в том, чтобы проследить, как в различных странах постепенно развивались и разрабатывались принципы корпоративного строя, достигая все большей полноты и законченности.

### ***Появление корпораций в Голландии***

Сложные разновидности корпораций ведут свое непосредственное происхождение из Голландии – в этом мнении едины все ученые.

Конец XVI в. характеризуется в Голландии значительным подъемом промышленности и торговли, особенно оживившейся в области морского оборота после открытия новых морских путей и новых стран. В Голландию

со всех сторон съезжаются энергичные люди, желающие заняться предпринимательством. Они стремятся завязать торговые отношения с Индией, Африкой, Бразилией. Некоторые из них устремляются на север России. Эти попытки далеко не всегда удачны, и дело здесь не только в естественных опасностях.

Самые серьезные трудности создавало испанское правительство, которое задерживало нидерландские торговые корабли, конфисковывало товар и даже подвергало экипажи заключению под стражу. Поэтому стали составлять экспедиции или караваны по 4-7 и даже по 18 кораблей. Эти объединения, занятые торговлей, были не простым союзом владельцев кораблей, а союзом лиц, затративших капитал на снаряжение экспедиции.

Вскоре подобных голландских компаний стало так много, что они стали конкурировать друг с другом. Покупая туземные товары по очень дорогой цене, они теряли массу прибыли, продавая собственные очень дешево. В колониальной торговле назрела необходимость выработки каких-то правил. Вначале представители от каждой компании старались договориться, чтобы действовать согласованно. Но договоры с легкостью нарушались. В конце концов все пришлось к выводу, что плавание в Ост-Индию надо сосредоточить в руках одной компании. Правительство взяло инициативу в свои руки, вступило в переговоры с отдельными компаниями и в 1595 г. соединило их в одну Нидерландскую Ост-Индскую компанию. Так купеческие гильдии и морские товарищества объединились в колониальную компанию.

Поскольку Ост-Индская компания явилась результатом соединения уже существовавших в разных местах Голландии товариществ, она обеспечивала купечеству различных городов участие в прибыли компании пропорционально размерам торговли. Поначалу было запрещено производить прием в компанию новых членов и выходить из нее в течение десяти лет. Затем жизнь заставила изменить это правило, более того, стало возможным отчуждать свою долю третьим лицам. Части капитала пока оставались неравными, но затем доли участия каждого были разделены на равные части, которые стали предметом биржевого оборота. Эти равные части получили название акций. Их можно было отчуждать путем простой отметки в книгах товарищества, которая производилась в присутствии контрагентов и директора компании и подписывалась ими. Доли оказались удобным материалом для спекуляции. Поскольку спекуляция приобрела большое распространение, голландские власти стали принимать меры, стараясь нейтрализовать ее вредные стороны.

Акции как бумаги, в которой овеществляется право участия в предприятии, еще не существовало, но это не помешало спекуляции: при помощи служащих компании в книгах были проведены продажи акций такими лицами, которые в действительности их вовсе не имели. Правительство издало несколько эдиктов (в 1610, 1621, 1623, 1624 гг.), в которых

устанавливался ряд запретов, с тем чтобы воспрепятствовать злоупотреблениям с капиталом.

Структура Ост-Индской компании состояла из пяти камер. Правительство назначало для каждой из них директора, точнее, санкционировало существующий порядок вещей. Ведение всего текущего дела, снаряжение кораблей, прием и продажа привозимых товаров возлагались на эти камеры. Децентрализация управления, таким образом, была очень сильной, и могло показаться, что компания не имеет единой организации. Все высшее руководство делами компании входило в особый совет, состоявший из 17 представителей всех камер. Хотя общего собрания акционеров пока не существовало, идея о том, что оно является естественным высшим органом, была недалеко от воплощения: согласно первым корпоративным нормативным положениям 1602 г., высший орган компании по истечении первых десяти лет должен был составить отчет о деятельности компании и для ознакомления с ним нужно было созвать всех акционеров с помощью особых публикаций.

Таким образом, Ост-Индская (а по ее подобию была организована Вест-Индская) компания, несомненно, представляет собой единую организацию.

Рассмотрев принципы организации данной компании, имевшей столь блестящие результаты, можно сделать вывод о том, что Голландия внесла значительную лепту в создание корпоративного строя, торжествующего сейчас во всем мире. В то же время мы обязаны и другим странам, которые пошли дальше в решении многих вопросов, связанных с существованием корпораций, в частности вопросов законодательного регулирования корпоративной деятельности. Случилось так, что Голландия стала затем сама учиться у этих стран.

### ***Создание корпораций в Англии***

Казалось бы, давно признано, что голландские компании являются старейшими. Однако не все с этим согласны. Некоторые ученые утверждают, что такое мнение сложилось потому, что голландские компании были столь яркими, что обратили на себя внимание всей Европы. Даже дальнейшее развитие английской Ост-Индской компании происходило под влиянием ее голландской соперницы.

Возникновение первой компании в Англии относится к XV в. В 1496 г. Генрих VII дает разрешение на торговлю со всеми странами, которые будут открыты на северо-востоке, по пути в Индию. С этой целью создается компания, инициатором которой становится Кабот. На первых порах ему способствовал успех, но затем дело расстроилось вследствие недостатка в средствах. Спустя 30 лет Кабот вновь организует товарищество для снаряжения экспедиции с целью отыскать северный путь в Индию.

Называлась эта компания «Торговцы - искатели приключений для открытия регионов, владений, островов и неизвестных мест». Первая ее экспедиция из трех кораблей направилась в Архангельск, а далее в Москву, к Ивану Грозному. Из Москвы удалось вернуться с товарами и торговым

соглашением, после чего компания стала называться Русской (1566 г.). Ее агенты спускались на кораблях по Волге до Каспийского моря.

Конечно, RussiaCompany по уровню своей организации значительно уступала голландской Ост-Индской, хотя бы потому, что ее участники принуждены были сдавать товары для продажи агенту, да и вступительный взнос в компанию был очень мал и служил скорее оплатой права торговать за свой счет, пользуясь при этом покровительством компании.

Королева даровала компании права корпорации и разные преимущества по ввозу и вывозу товаров. Что касается вопросов внутренней организации, то правительственные акты их почти не затрагивали, поскольку правительство благоразумно предоставляло компании право решать их самостоятельно.

Внутренние правила корпорации начинают формироваться постепенно. В числе первых можно назвать правила проведения общих собраний, где устанавливалось, что они должны проходить в известном всем месте, один участник имеет один голос, присутствие на собрании - обязанность каждого члена, в противном случае к нему может быть применен штраф. Собрания уже подразделялись на очередные и чрезвычайные. Позднее эти правила претерпели значительные изменения.

Спутником корпораций оказалась биржевая спекуляция акциями. Таков опыт всех стран, воспринявших принципы корпоративного строя. Но заслуга Англии состоит в том, что ее законодательство раньше других отреагировало на спекуляцию, позволив начать с ней борьбу. Надо констатировать, что результаты этой борьбы были ничтожны. Возникали самые бессмысленные предприятия, приглашающие к подписке на акции, например, для торговли человеческими волосами, для эксплуатации *perpetuummobile*, а то и просто без объявления вида деятельности.

К сожалению, чужие ошибки малопоучительны даже тогда, когда их уже распознали и когда их повторили многие страны. Английское правительство в тот период (XVIII в.) впало в другую крайность: начало жестко регулировать деятельность корпораций, например, учреждением неотчуждаемости акций, стесняя тем самым свободу предпринимательства. И только почти спустя столетие это положение было отменено. Кроме того, на помощь пришли суды, смягчившие некоторые положения законодательства и в своих решениях указывающие, что действие тех или иных запретов не безусловно, а находится в зависимости от положений, закрепленных в уставах корпораций.

И все же английское правительство не отступило от намерения хоть как-то регламентировать деятельность корпораций. Оно установило обязанность проводить предварительную и окончательную регистрацию акционерных обществ, указывать, что корпорация имеет ограниченную ответственность, фиксировать в уставе местопребывание, цели деятельности, уставный капитал. Разрешалось вводить только именные акции, требовалось составлять точные списки акционеров, а книги предоставлять для всеобщего обозрения, допускалось отчуждение акций только по договору и после их

перерегистрации, устанавливалась обязанность проводить собрания хотя бы раз в год и при этом вести протокол. Но четче всего в английском законодательстве XIX в. прорисовывался вопрос о ликвидации компаний: она могла осуществляться в добровольном или судебном порядке.

Акты о компаниях 1856 и 1857 гг., содержание которых вкратце раскрывалось выше, страдали противоречивостью. Но все же можно отметить, что в отличие от предыдущих законов они проникнуты духом поощрения частной инициативы. Законодатель, осознавая все опасности, связанные с созданием корпораций, похоже, стал стесняться ограничивать их свободу, являющуюся нервом деловой жизни.

Англии принадлежат и такие изобретения в области корпоративного права, как привилегированные акции (Акт о компаниях 1867 г.), а также акции на предъявителя. Большое значение в развитии корпоративного строя сыграла биржа - независимая от государства корпорация, имеющая свои правила и обычаи, против которых оказывалась порой бессильной и законодательная власть. Правила, выработанные биржей, являлись важным дополнением к законодательству и нередко восполняли в нем пробелы.

И еще одна особенность английского корпоративного права. Законодатель придает важное значение положениям, позволяющим повысить степень гласности о деятельности компаний, с тем чтобы дать возможность больше узнать о злоупотреблениях, ими совершаемых, и принять вовремя соответствующие меры, скажем, обратиться в суд, если акционер не находит поддержки среди других акционеров.

Последующие законодательные акты, регулирующие деятельность корпораций, демонстрируют верность законодателя традициям, существующим в Англии. По крайней мере, там в законодательстве никогда не наблюдались резкие повороты. Бережное отношение законодателя к корпоративному строю помимо всего прочего, вероятно, объяснялось тем, что большое количество корпораций действовало за границей, обеспечивая Англии приток капитала, увеличивая тем самым ее богатство и повышая уровень благосостояния ее подданных.

### ***Корпорации во Франции и их особенности***

Французские компании возникли под влиянием голландских, хотя ранее торговля во Франции развивалась под сильным воздействием Италии. Корпорации в Голландии к тому времени достигли большого развития, и стало ясно, что эта юридическая форма является очень эффективной. Франция не стала изобретать то, что уже было изобретено, не стала искать свой собственный путь, а позаимствовала созданное другими. (Заметим, что во многих областях французы, напротив, шли впереди, обогатив мир бесчисленными открытиями.) И хотя заимствовать легче, чем создавать, использование чужого опыта, к сожалению, не всегда избавляет от ошибок. Именно так получилось и во Франции.

Корпоративный строй в этой стране имел одну характерную особенность: он насаждался сверху, можно сказать, насильно. Французское правительство

чрезмерно интенсивно вмешивалось в этот процесс, преследуя благородные цели: оказать энергичную поддержку развитию торговли и промышленности. Вера в успехи корпоративной формы была столь велика, что правительство в преамбулах своих нормативных актов отмечало это особо. Но решившись поддержать крупные колониальные компании, оно не учло степень подготовленности частной инициативы к такой интенсивной деятельности, и притом в формах настолько новых, что население еще не успело их освоить. Результаты поспешного насаждения чужеземного опыта не замедлили сказаться.

Французы старались рабски подражать голландцам и даже ввели принцип децентрализованного управления компанией, не оправдавший себя в самой Голландии. В итоге многие предприниматели бежали в Голландию.

Каждая компания учреждалась специальным правительственным актом. Поначалу на этом и заканчивалась юридическая поддержка компаний правительством, хотя это давало мощный экономический, политический и финансовый импульс. Внутренняя жизнь компании определялась решениями общих собраний, где акционеры занимали господствующее положение.

Какое-либо законодательное регулирование заменялось непосредственным надзором и опекой со стороны правительства: в каждой компании был государственный агент; на общих собраниях отдельных привилегированных компаний нередко присутствовал даже король. Компании еще очень долго не находили законодательного признания, чему способствовали периодически повторяющиеся взрывы биржевых спекуляций, и поэтому корпоративная форма развивалась как бы на ощупь. Закон от 2 марта 1791 г. провозгласил свободу промыслов, но вопрос об особенностях акционерных обществ оставил открытым. Стали возникать многочисленные торговые товарищества, в большинстве своем направляющие свою энергию на спекуляцию. Правительство запретило деятельность тех, чей уставный капитал делился на свободно передаваемые акции, и предусмотрело создание компаний с разрешения Законодательного Собрания.

Такое состояние длилось до издания Торгового кодекса. Поскольку общество еще не воспринимало акционерную форму благожелательно, в проекте рекомендовалось применять эту форму тогда, когда дело было недоступно отдельным предпринимателям. Предполагалось по-прежнему сохранить разрешительный порядок создания компаний.

Положительная оценка Торгового кодекса не покажется столь высокой, если сравнить его с нормативными актами других стран, регулиующими правовое положение корпораций. Там продвижение вперед было постепенным и более существенным. Франция же действовала по принципу маятника: или полная свобода, или запрещение. Периодические вспышки спекуляций акциями на предъявителя, охватившие многие слои общества, подвигли правительство на реформу, суть которой заключалась всего в одной статье: запрещалось деление капитала на акции. Раздавались даже призывы о

запрещении какой-либо корпоративной деятельности вообще. В конце концов победил здравый смысл и восторжествовала мысль о том, что, предоставив свободу акционерным предприятиям, надо регламентировать некоторые параметры их деятельности.

Закон о коммандитных компаниях 1856 г. является значительной вехой в истории корпоративного строя Франции. В нем было установлено, что компания может возникнуть только после подписки всего основного капитала и уплаты четверти этого капитала; после такой оплаты допускаются акции на предъявителя, но до оплаты 2/3 стоимости акций они не могут быть отчуждены и т. д. Если же суммировать положения Закона, можно отметить в качестве позитивных моментов то, что он дал гарантии третьим лицам и обеспечил стабильность самих компаний.

Закон от 1863 г. развивал положения предыдущего в деталях и подробностях. Ближайшим его последствием было дальнейшее увеличение корпораций. Но вместе с тем во французском обществе все более утверждалось мнение, что излишняя регламентация деятельности корпораций вредна и способна неблагоприятно влиять на частную инициативу, этот живительный источник благосостояния всей нации.

Закон 1867 г. по некоторым параметрам устраняет законодательное регулирование деятельности корпораций, а по отдельным - смягчает (о порядке учреждения компаний, о начале их деятельности, о возможной доле неподписанных акций, о праве ревизоров созывать собрание и др.).

Прошло почти 20 лет, и вновь появилась потребность в издании закона о компаниях. Таковой был издан в 1884 г., его цель - заполнить пробелы, усовершенствовать, не разрушая, сам корпоративный строй, предупредить злоупотребления, не осложняя при этом работу замечательной машины, которая называется корпорацией, не жертвовать свободой корпорации ради интересов тех, чья доверчивость не знает границ, и в то же время не приносить их интересы в жертву.

### ***Зарождение корпораций в Германии***

Процесс возникновения корпораций в Германии начался тогда, когда в других странах уже сложилась развитая колониальная система, стержнем которой явились корпорации, действующие почти повсеми миру.

Осознав, что страна опоздала к разделу мира, правительство решило хоть как-то поправить эту ситуацию и стало проявлять инициативу в развитии колониальной торговли. Для начала оно детально ознакомилось с опытом деятельности корпораций преимущественно в Голландии и пришло к выводу, что эта система сбора капитала и ведения товарищеского дела представляется наиболее подходящей, а потому заслуживает всяческого подражания.

Но одного разрешения создавать компании было мало. Необходимо было указать способ реализации данного решения, т. е. пути образования компаний и регулирования их внутренних и внешних отношений. Когда же правительство забывало это сделать, предприниматели напоминали и даже требовали на сей счет распоряжений. И это неудивительно: корпорации были

чужой для немцев юридической формой и перенос ее на немецкую почву давался нелегко. В то же время здесь можно уловить и определенную закономерность, которая частично успела проявиться во Франции, а именно: в континентальных странах, имеющих относительно суровые природные условия, государство в большей мере берет на себя заботу об организации жизни людей, нежели в странах с мягким климатом. Это и стало главной причиной того, что германское правительство вынесло на своих плечах основную тяжесть по созданию корпоративного строя.

Корпорации в Германии стали появляться лишь в XVIII в. Немцы привлекали на помощь голландцев. В 1729 г. последние составили проект образования акционерного общества, но правительство его не утвердило. В 1734 г. был загублен новый проект, та же участь ожидала и еще один, подготовленный в 1735 г. Это были как бы ученические годы Германии. Окончание их пришлось на 1750 г., когда немцы попросили француза deTanche образовать корпорацию. Он создает Азиатскую компанию, правда весьма несовершенную: акции еще не имеют значения самостоятельного документа. Последующие компании, в частности Африканская (бранденбургская), пошли гораздо дальше в развитии этой юридической формы, но процесс ее создания был далеко не завершен. Покажем это на примере компании, торговавшей в России сукном для русской армии.

Торговля с Россией доставляла в те времена большие хлопоты, тем более что приходилось выдерживать в этой области конкуренцию с Англией. Десять берлинских купцов предложили образовать компанию. Правительство дало им разрешение на право исключительной торговли. Был создан фонд, который при надобности мог увеличиваться посредством приема новых товарищей. Доли были отчуждаемы: равные в момент возникновения компании, с ее согласия они могли затем изменяться. Голоса распределялись пропорционально вложениям капитала. Ответственность была полной. Как видим, в деятельности компании применялись самые различные принципы.

Германия еще не достигла такого развития, чтобы новая юридическая форма могла найти в ней адекватное применение. В XVIII в. крупные корпорации все же были исключительным явлением. Процесс их создания шел так медленно (до 1843 г. корпораций было всего 29), что это освобождало правительство от выработки закона о корпорациях, тем более что правительственные круги были уверены в концессионной системе их создания.

Акционерная форма в чистом виде не выкристаллизовалась даже в начале XIX в., поэтому и не возникало потребности в ее законодательном регулировании. О фондовых спекуляциях в тот период почти не знали.

Ситуация изменилась, когда Германия приступила к строительству железных дорог, и делать это она предоставила частным предприятиям. Чтобы сразу упорядочить данную деятельность, правительство предусмотрительно издало в 1838 г. Закон о железнодорожных предприятиях, в котором много статей посвящено вопросам организации акционерных железнодорожных

предприятий. Это были первые нормоустановления, приведшие затем к рождению полноценного корпоративного права.

Затем был издан Закон об акционерных обществах (1843 г.). В этих актах законодатель уделяет основное внимание правилам формирования уставного капитала, справедливо полагая, что это является самым важным аспектом деятельности корпораций и отдавать его на саморегулирование нельзя. В отношении вопроса ведения управленческих дел в АО законодатель не столь категоричен и многое оставляет на усмотрение корпораций, но вместе с тем по сравнению с правовым регулированием, осуществляемым в других странах, регламентация и здесь довольно жесткая.

60-е годы XIX в. ознаменовались промышленным подъемом, что словно прорвало плотину: судьба концессионного порядка создания АО была предрешена. Начался массовый выпуск бумаг всякого рода де-факто. Надо было срочно предпринимать меры, чтобы удержать ситуацию под контролем. В 1870 г. был принят Закон, утвержденный почти без обсуждения и опубликованный на следующий день. Главное его положение: специальное правительственное разрешение на создание корпораций отменяется (исключение составляет постройка железных дорог, создание банков).

Уничтожая концессионную (разрешительную) систему, правительство отлично понимало, что упраздненная гарантия безопасности акционеров должна быть заменена чем-то другим. Для всех корпораций была введена система контроля, который распределялся между самими акционерами, с одной стороны, и государством, требовавшим непременно регистрации создаваемых корпораций, с другой.

Предоставляя широкие возможности для создания предприятий, правительство находилось в самом оптимистическом настроении. Однако эра безумного надувательства и биржевой спекуляции была впереди.

Действительность превзошла все ожидания. В 1871-1872 гг. разгорелась спекулятивная горячка. Начали раздаваться призывы к уничтожению корпоративной системы и создаваться соответствующие проекты законов. Но правительство не стало горячиться и не допустило разброда и шатания. Оно выбрало позицию спокойного и вдумчивого отношения к корпорациям и пошло по проторенному пути: по пути детальной законодательной разработки их правового положения (Закон 1884 г.).

Было зафиксировано, что уставный капитал должен быть полностью оплачен, кроме того, был повышен минимальный размер акций, введено понятие учредителей, обеспечено упрощение проверки правильности их действий, точно установлен круг деятельности наблюдательного совета, отведено главное место общему собранию и др.

Подводя итог, можно отметить, что акционерное общество из юридической формы, носившей в Германии экзотический, исключительный характер, превратилось в полноправную юридическую форму наряду с другими видами корпораций.

### ***Проникновение корпораций на Американский континент***

Колонизация Северной Америки закончилась в 1776 г. образованием самостоятельного государства: Соединенных Штатов Америки. Несмотря на то, что всякая колонизация сопровождается, как правило, перенесением социального опыта в различных сферах жизни, в том числе и опыта в организации экономики, крупные корпорации на Американском континенте были в тот период все же редким явлением. Достаточно указать, что во всех 13 колониях их насчитывалось всего несколько десятков. В основном это были английские торговые компании и местные корпорации, занимающиеся водоснабжением, эксплуатацией причалов, страхованием от огня и т. п.

Любопытным является тот факт, что после учреждения США как государства скачка в образовании корпораций не произошло, но уже в 1800 г. их насчитывалось 335. Объяснение этому надо искать в характере производства, доминировавшего в тот период. В силу недостаточного уровня развития производительных сил в период мануфактурного развития производства было выгоднее вести хозяйство на индивидуальной основе.

Кроме того, непопулярность корпоративной формы объяснялась и скомпрометировавшей ее в глазах американцев колонизаторской деятельностью упомянутых выше английских колониальных компаний. Ведь они создавались на основе специальных актов английского короля и парламента, а поэтому их отождествляли с проявлением средневековой сословности и деспотизмом абсолютистской власти монархов, что противоречило лозунгу свободы личности и равенства всех людей, под которым проводилась буржуазная революция.

Некоторые ученые придают определенное значение в этом плане Bubble Act, принятому в 1720 г. в Англии после разоблачения скандальной инфляции и направленного на ликвидацию всех акционерных компаний, учрежденных без соответствующего разрешения английского государства.

К середине XIX в. в результате промышленного переворота в США утвердилась фабричная форма промышленности. Соответственно увеличилось и число корпораций. Стали раздаваться призывы отменить разрешительный порядок их образования и заменить его регистрационным. Сначала это было сделано в отношении корпораций лишь некоторых отраслей. Затем отдельные штаты своими законами распространили регистрационный порядок на корпорации всех отраслей, ограничив при этом общий объем капитала корпорации. И если объем капитала был выше установленного, то необходимо было обращаться за разрешением.

Таким образом, некоторое время действовали одновременно два способа образования корпораций, разрешительный и регистрационный. Позже, когда корпорации показали свое преимущество перед индивидуальным способом ведения хозяйства, во всех штатах был совершен переход к регистрационному порядку образования корпораций. Основанием для этого стал распространенный на корпорации принцип охраны прав, закрепленный в XIV поправке к Конституции США, ранее применявшийся лишь по

отношению к физическим лицам. В соответствии с этой поправкой, принятой в 1868 г., ни один штат не может лишить ни одно лицо жизни, свободы или собственности без должного процесса, установленного правом, так же как не может отрицать за любым лицом в пределах своей юрисдикции равное право на защиту закона.

К началу XX в. усилился процесс концентрации производства и соответственно увеличилась роль крупных корпораций, которые стали доминирующим фактором в американской экономике. Законодательство предшествующего периода уже было тесным для корпораций. Постепенно действовавшие в то время в штатах общие законы о корпорациях стали изменяться в направлении предоставления им более широких прав в осуществлении их деятельности, в частности, почти полностью отменялись ограничения пределов по уставному капиталу, директора и управляющие наделялись широкими правомочиями в области управления корпорациями, значительно расширились финансовые возможности корпораций при получении займов и выпуске акций и т. п.

В истории развития корпораций США большая роль принадлежала судам. Широко применяя нормы общего права, создавая новые прецеденты, умело пользуясь предоставленным им правом толковать закон, суды настойчиво проводили в жизнь политику государства, направленную на поощрение корпоративной формы производства. Так, благодаря усилиям судов корпорации обрели общую правоспособность и получили возможность заниматься по своему усмотрению, по существу, любой деятельностью, приносящей прибыль.

В уставах корпораций обычно перечисляются лишь основные цели и задачи деятельности, к тому же закрепляется их право осуществлять деятельность во всех побочных, вспомогательных областях, в той или иной степени связанных с основной деятельностью корпорации.

Дух свободной конкуренции, развитый в США больше, чем где-либо, способствовал возникновению крупных корпораций. С одной стороны, это следовало признать явлением положительным: именно крупные корпорации позволяют использовать сложные технологии, поднимать производство на новую высоту и улучшать качество товаров. Но, с другой стороны, крупные корпорации способствуют развитию монополизма, что, безусловно, должно быть признано явлением отрицательным. Вот почему именно американцам пришлось «изобрести» антимонопольное законодательство и стать первооткрывателями в этом деле.

### ***Становление и регулирование корпоративной деятельности в России***

История российских корпораций, хотя и не представляет такого же интереса, как история этого института на Западе, является весьма поучительной и дает возможность сделать выводы общетеоретического и даже социологического характера.

Сама идея корпораций была экспортирована к нам из западноевропейских стран, и, несомненно, дальнейший процесс ее усвоения и практического

осуществления происходил под влиянием западноевропейского законодательства и деловой практики.

Практический интерес к корпорациям впервые появился, как и в Германии, в российских правительственных кругах, а не в торговой сфере. Время его возникновения – конец XVII столетия. Определенную роль в этом отношении отчасти сыграло знакомство с английской компанией, действовавшей в России. Но от ознакомления с этой компанией было еще далеко до желания создать подобные объединения в России, ибо правительство мало интересовалось в то время торговлей, уделяя большее внимание военным делам.

Россия в известной мере приполярное государство. В суровых климатических условиях при неразвитом производстве обычно идет речь о создании материальных благ хотя бы для собственного потребления. Пока не появляются их излишки, и торговать, следовательно, особо нечем. Существенно и то, что условия для развития торговли в России создавались очень медленно, и тем не менее в архивах сохранился любопытный документ - доклад царю Алексею Михайловичу, в котором изложен проект устройства китоловного промысла и добычи сала по примеру голландских и французских купцов.

Освоение корпоративной идеи началось при Петре I, который под влиянием своих заграничных путешествий утвердился во мнении о необходимости перенесения к нам этого института. После возвращения Петра из заграницы был издан первый законодательный акт-призыв, имеющий отношение к корпорациям. Речь идет об Указе от 27 октября 1699 г., где купцам предписывалось составлять, как и в других государствах, торговые компании.

Из анализа данного Указа видно, что правительство имеет смутное представление об этой форме объединения общих усилий. Но зато ему ясна цель – фискальная.

Но прежде надо было ознакомиться поближе с опытом других стран. Сбор зарубежного опыта прямо возлагался правительством на консулов. Тем же целям служили многочисленные проекты, предложения, поступающие из различных источников. Петр I послал в Европу с целью специально изучать опыт создания корпораций нескольких доверенных лиц и среди них Л. Ланга, шведского инженера, поступившего на службу к Петру Великому.

Впервые перешли от проектов к делу в 1757 г., когда была создана Российская Константинопольская компания. В 1758 г. создали компанию Персидского торгового дела.

Постепенно в русском обществе все шире распространялись сведения о новой форме объединений, равно как и осознание ее пользы. Конечно, представление о структуре корпораций оставалось еще довольно неустойчивым. Четким было лишь понятие об уставном капитале, который распадается на равные части - акции. Внесенный капитал, и это осознали все,

не мог быть потребован обратно. Наоборот, вопросы управления корпорацией не вызывали особого интереса.

На Западе же именно эти вопросы прежде всего приковывали к себе значительное внимание. Ведь в силу основных начал обязательственного права никто не может быть принужден к действиям, на которые он сам добровольно не выразил согласия, а принятие решений в корпорации большинством голосов нарушает это правило.

Заимствуя известные черты акционерных компаний, правительство, однако, отнюдь не считало эти управленческие принципы единственно возможными и не настаивало на том, чтобы они были использованы и в других признаваемых им компаниях. В связи с этим следует заметить, что среди созданных к концу XVIII в. компаний более жизнеспособными оказались те, которые были основаны на частной инициативе, а не на силе одного только правительственного акта, хотя, несомненно, правительственный акт предшествовал частной инициативе. Преждевременные попытки насаждения у нас корпораций заканчивались полной неудачей. И лишь только проекты, которые подавались правительству учредителями, обнаруживали известную жизнеспособность.

В этом же направлении работал и Манифест Александра I от 1 января 1807 г. Исходя из мысли о заслугах купечества перед отечеством, Манифест стремился к возвеличиванию этого сословия и содержал пожелание, рекомендации организовывать товарищества: полные и на вере, товарищества «по участкам», т. е. товарищества, имеющие складочный капитал. В эти товарищества, имеющие складочный капитал, говорилось в Указе, допускаются участники из всех сословий, а не только те, кто принадлежит к купечеству.

В 1805 и 1807 гг. вышло еще несколько постановлений, касающихся компаний, но содержание их было довольно бедным. Этим небольшим числом постановлений о корпорациях и пользовались составители Свода законов. Почти полное отсутствие законодательства, регулирующего правовое положение корпораций, неблагоприятно отразилось на их распространении, и они все еще оставались малоизвестными в широких кругах российского общества.

Правительство так дорожило новой формой ассоциации, что готово было идти навстречу всякой, даже вздорной, попытке образования корпорации. Пожалуй, здесь было всего лишь два исключения.

Первое касалось учреждения АО для издания и сбыта лишь в России, когда правительство указало на учредительных документах, что «учреждение компании будет вряд ли полезным, поскольку для извлечения выгоды она вынуждена будет обратиться к изданию романов, размножение которых бесполезно, даже вредно и не соответствует видам правительства». Однако на это решение царь собственноручно наложил резолюцию: «Разрешить».

Второй случай связан с учреждением компании для торговли хлебом, которая бы закупала весь хлеб у помещиков и крестьян по средним ценам.

Создание ее мотивировалось упадком земледелия. Государь наложил резолюцию: «Боюсь всякой монополии. Отклонить».

Но если не считать этих двух фактов, в общем, необходимо признать, что правительство с крайней предупредительностью относилось к подобному рода ходатайствам. Только этим можно объяснить на первый взгляд ненормальное положение, в силу которого до Закона 1836 г. рядом с уставами, более или менее подробно регулирующими вопросы организации компании, ее внутреннего управления, встречаются и такие уставы, которые лишены всякого содержания: все сводится в них к решению учредить компанию. Этим же можно объяснить и следующий любопытный факт: вопросу об уставном капитале компании не придается никакого значения, но представление о том, что основной капитал делится на акции одной и той же стоимости, сложилось вполне твердо. Аналогичное, вполне определенное представление существует и по поводу того, что акционер не отвечает за пределами своей доли участия. Такому совершенно ненормальному положению вещей не суждено было сохраняться долго. Правительство не могло смириться с тем, чтобы преимуществами этой формы ассоциаций пользовались соединения предпринимателей, на деле не желающих ее принимать. Уже выработалось сознание того, что ясно сложившаяся организация благоустроенной компании не есть нечто случайное, а является ее существенной особенностью. В итоге Законом от 6 декабря 1836 г. было осуществлено законодательное регулирование этого института.

Государственный совет исходил из следующих положений:

- 1) разрешение учредить компанию является само по себе предоставлением известного рода привилегии, поэтому в качестве таковых могут быть зарегистрированы лишь те компании, которые весьма полезны;
- 2) привилегии не следует даровать предприятиям, которые не могут рассчитывать на успех, и в этом правительство должно быть дальновиднее частных лиц, не разрешая учреждать компании, прежде чем будет известно достоверно, что они могут совершать сделки с выгодой для себя и без разорения для вкладчиков;
- 3) необходимо принять меры к тому, чтобы не всю выгоду, которую сулит привилегия, захватили одни учредители, и предлагается передать вопросы утверждения устава тем же учреждениям, которые дают разрешение на создание компании.

В Законе уже весьма детально регламентируются следующие вопросы: размер капитала, необходимого для учреждения компании, распределение его на акции, способ оплаты капитала; очень четко говорится об ограниченной ответственности, указывается и на пределы размера акций (не менее 50 и не более 1000 рублей). Внутриорганизационные моменты, вопросы управления компаниями регулируются недостаточно подробно. Но просматривается желание законодателя заинтересовать учредителей в судьбе их предприятия: им разрешено приобретать от 50 до 200 акций, они

освобождаются от работ по решению общего собрания. В Законе, хоть и кратко, говорится об общем собрании и правлении компании.

Получилось так, что Закон о корпорациях существовал сам по себе, а корпоративное право развивалось – иначе, как бы независимо от него и даже вопреки ему. Если бы практика была основана на Законе или хотя бы ему соответствовала, социальный эффект от создания компаний был бы гораздо большим. Такое положение противоречило принципам цивилизованного государства, управляемого при помощи законов.

Анализ корпоративного права того периода позволяет обнаружить сходство с ситуацией, наблюдаемой в России сегодня. Использование акционерной формы после нескольких десятилетий всеобщего огосударствления для нас в сущности является новым, и общество повторяет те же ошибки, которые совершались ранее.

Видя сложившуюся ситуацию и понимая, что она является неприемлемой, правительство предприняло попытки все же упорядочить корпоративную деятельность. Но последовавшие затем законодательные новеллы оказались безрезультатными, что показало бессилие государства сделать что-либо в области частного права. А ведь каким богатым был опыт западноевропейских стран! Однако он оказался неиспользованным. На Западе придавали большое значение обеспечению уставного капитала - в России большинство компаний создавалось на пустом месте (в результате этого появилось много «дутых» компаний).

Там законодатель, может быть, даже излишне подробно (особенно в Германии) определял основные позиции внутренних отношений компаний - в России вопросы управления едва намечались в уставе: например, упоминалось о том, что общее собрание является высшим органом компании, но не регулировался вопрос о правилах его созыва, о контроле за правлением и т. п. Правительство особенно ясно сознавало угрозу узурпации власти учредителями компании, но не находило возможности бороться с этим, опасаясь затормозить начавшийся процесс.

Именно поэтому Россию не обошла болезнь под названием «надувательство». Сильные приступы этой болезни имели место в 1856 и 1864 гг. и сопровождались банкротствами, ажиотажем, паникой, спекуляциями, самоубийствами. Но все же предпринимательство тогда устояло.

Осознавая, что Закон 1836 г. страдает явными недостатками, правительство приступило к разработке нового проекта, завершеного в 1861 г. Однако он провалился. И тогда в 1869 г. был подготовлен еще один проект, в котором учитывалась критика предыдущего. Его постигла та же участь. В 1872 г. последовал новый проект. И ему тоже не суждено было превратиться в закон. Таким образом, неоднократные и настойчивые попытки правительства устранить выявленные недостатки в деятельности корпораций «гасились» Государственным советом, который после обсуждения вновь созданных

документов всякий раз находил причины, чтобы их отклонить, или не утвердить, или послать на доработку.

Законодательный массив, упорядочивавший деятельность корпораций, все же изменялся и увеличивался. Были приняты такие нормативные акты, как Торговый устав (1903 г.), Свод законов гражданских (1910 г.), Устав промышленности (1913 г.), Устав кредитный (1914 г.), Устав железных дорог и др. Все они содержались в Своде законов, который затем дополнялся и поправлялся новыми нормативными актами, в частности Сводным уставом акционерного общества.

Итак, до революции 1917 г. законов, касающихся корпораций, было принято довольно много. Корпоративное же право шло своим, самобытным путем, развивалось, а точнее, «разливалось», подобно реке в период паводка. Такова особенность российского корпоративного права.

### ***Корпоративное право в Советском государстве***

После 1917 г. хозяйственные отношения в России существенно изменились и стали основываться на таких категориях, как план, государственное регулирование, целесообразность и др. Имущественный оборот в структурном отношении как бы распался на две части: государственный оборот, основанный на методах централизованного регулирования, и частный оборот, обслуживающий потребителей.

Все организации, обладающие правом юридического лица, делились на корпорации и учреждения. Одной из организационно-правовых форм в области хозяйствования были тресты. В отличие от акционерных обществ трест не строился по принципу корпоративности. В нем аккумулировалось имущество, ставшее государственным, которым управляли доверенные органы. Поэтому все особенности государственных предприятий переносятся в область внутренней организации трестов.

Тресты были увязаны между собой и имели свой организационный центр, вокруг которого концентрировались и государственные предприятия. Эти центры, или «супертресты», охватывавшие целые отрасли промышленности, подчинялись ВСНХ. Такую структуру можно было рассматривать как гигантское акционерное общество, где государство было как бы коллективным пайщиком, выступающим в обороте в лице созданных им для этого специальных юридических лиц - трестов.

Декрет о трестах 1923 г. делил все имущество треста на основной и оборотный капитал. Формально весь основной капитал был изъят из гражданского оборота, но допускался так называемый государственный оборот, т. е. возможность вышестоящих органов перераспределять основной капитал между государственными предприятиями. В дальнейшем правовое положение трестов изменилось в сторону наполнения их «государственной волей», понижения степени их автономности.

Попытки сочетать на первых порах централизованные и децентрализованные начала в народном хозяйстве вели к поиску иных, промежуточных форм

организации предприятий. Вспомнили и о формах, использовавшихся до революции, в частности о товариществах и акционерных обществах.

Особенностью акционерных обществ является складочный капитал и свободное распоряжение акционеров своими паевыми взносами. Однако плановое начало проникало и в данную форму хозяйствования. Об этом говорят следующие факты: издание привилегированных акций, обеспечение определенного числа мест в правлении за государственными органами, введение режима «безответственности по долгам» для определенной части имущества акционерного общества и пр. Кроме того, умудрились наполнить эту форму хозяйствования «государственным» содержанием: пайщиками АО стали выступать предприятия «дочернего», вторичного типа.

Законодательство, существовавшее в первые годы после революции, различало два типа товарищеских объединений:

- 1) *товарищество лиц* (полное товарищество);
- 2) *товарищество капиталов* (акционерные общества).

О том, как был извращен юридический смысл второго типа товариществ (акционерных обществ), уже говорилось выше. Но Советская власть «добралась» и до простых товариществ лиц. Постановлением СТО от 19 февраля 1926 г. государственным предприятиям разрешалось участие в полных товариществах «при условии соответствия целей товарищества уставным целям предприятия». Тенденция, ведущая к расширению участия государства в товарообороте и в хозяйственной жизни вообще, просматривалась весьма отчетливо. Обосновывали это задачей государства охранять публичный интерес.

В 1927 году было принято Положение об акционерных обществах, которое окончательно разрешило вопрос о юридической природе государственных акционерных обществ, а таковых среди акционерных обществ к тому времени насчитывалось 90%. В нем указывалось, что государственные акционерные общества имеют своей целью не формирование капитала, а хозяйственную деятельность. Принцип обезличенности акций в них был заменен определенно-личностными отношениями, акции этих обществ не котировались на бирже, не переходили из рук в руки в качестве товара, а играли роль паев, объединяющих субъектов. В указанном положении прямо отмечалось также, что государственные и смешанные акционерные общества (а их осталось всего 10%) лишь по форме являются акционерными обществами, по существу же они сохраняют черты государственного предприятия. Что касается смешанных акционерных обществ, т» они рассматривались как переходная ступень к государственным.

В пору расцвета бюрократического социализма (сталинская эпоха) корпоративное регулирование практически отсутствовало. Народное хозяйство работало как одна корпорация или фабрика со множеством цехов (предприятий). Решения принимались практически по всем сколько-нибудь важным вопросам наверху (правительством, министерствами), а предприятия имели право и обязанность только их выполнять. Возможность

предприятий принимать самостоятельные решения и оформлять их своими корпоративными нормативными актами определялась каждый раз вышестоящим государственным органом индивидуально в отношении конкретного предприятия. Немногие удавались «чести» урегулировать тот или иной вопрос самостоятельно. Коллективные договоры были, пожалуй, единственным актом корпоративного регулирования в тот период. Но с 1936 г. и они стали исчезать, поскольку все, касающееся трудовых отношений, определялось в централизованном порядке. Творчество масс не требовалось.

Начавшаяся Великая Отечественная война послужила объективной причиной усиления централизации. Однако укоренившиеся на практике и в сознании людей административно-командные методы управления продолжали использоваться и после войны. Период, когда страной руководил Н. С. Хрущев, характеризовался откровенным правовым нигилизмом.

Со второй половины 60-х гг. правовая форма стала использоваться интенсивнее. Это поставило в число актуальных проблему повышения самостоятельности предприятий.

Экономическая реформа 1965 г., краеугольным камнем которой как раз и было развитие инициативы и самостоятельности предприятий, открыла дорогу использованию корпоративных норм. Предприятиям разрешалось разрабатывались должностные инструкции, решать другие принципиальные в их жизни вопросы. Затем правомочия стали приобретать общий характер, например, предприятия могли сами регулировать вопросы премирования, устанавливать условия соревнования.

Реформа 1965 г. не носила глубокого характера, но вскоре и она пошла на попятную. Руководство страны готово было расширить самостоятельность в экономической области, оставив все неизменным в политической жизни. Но экономика и политика взаимосвязаны. Поэтому на практике ничего не получилось и с экономической самостоятельностью. По-прежнему все до мелочей регулировалось в централизованном нормативном порядке. Все более разрастаясь, законодательство превратилось в громоздкую, негибкую систему (особенно это касается ведомственного правотворчества) и в результате стало тормозом на пути социального развития.

Перестройка общества, объявленная в стране в 1985 г., в качестве приоритетной выдвинула задачу расширения инициативы и самостоятельности предприятий. Законодательный бум (Закон о государственном предприятии, Закон о собственности, Закон о кооперации и др) не мог иметь под собой отказ от государственной собственности. Таким образом, период перестройки закончился, не принеся никаких результатов в области корпоративного права.

И только переход общества к рыночным отношениям открыл путь развитию корпоративного права. Сейчас в законодательстве закреплена презумпция компетентности организаций на издание ими нормативных актов, регулирующих их внутренние вопросы. Устанавливаются всего лишь

пределы для корпоративного регулирования, например, недопустимость ухудшения корпоративными нормами правового положения работников по сравнению с нормами законодательными, непротиворечивость корпоративных норм законодательным нормам, установление в корпоративных нормах прав и преимуществ членам коллектива организации только за счет собственных средств и др.

## **Раздел 2. Основные понятия и ценности корпоративной культуры**

### **Лекция 3. Понятие, структура и типы современной корпоративной культуры**

Очень часто в основе успехов и неудач фирмы лежат причины, прямо или косвенно относящиеся к ее корпоративной культуре. Стиль руководства, психологический климат в коллективе, сложившийся имидж организации - все это не может не влиять на результаты работы любого предприятия.

В корне любого здорового и успешного бизнеса лежит здоровая, основанная на общих ценностях, корпоративная культура. Она определяет отношение людей к работе, стиль и эффективность командной работы, удовлетворенность людей работой, отношения в коллективе, отношения с клиентами и партнерами и, в конечном счете, успех или неудачу фирмы. Из здорового корня вырастает здоровое дерево, и наоборот.

В последние годы наблюдается волна научного и практического интереса к феномену корпоративной культуры. Его изучение сталкивается с определенными трудностями. В отечественной науке до сих пор нет однозначного определения данного понятия, ясного понимания того, каков потенциал этого феномена, можно ли на него воздействовать и, если да, то с помощью каких механизмов. Это актуализирует потребность разобраться в сущности и содержании корпоративной культуры и определить ее структуру и функции.

Корпоративная культура - это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды.

К наиболее значимым характеристикам корпоративной культуры относятся:

- осознание работником своего места в компании (группе);
- тип совместной деятельности;
- нормы поведения;
- тип управления;
- культура общения;
- система коммуникаций;
- деловой этикет;
- традиции компании;
- особенности трактовки полномочий и ответственности;
- трудовая этика.

Решающим фактором в становлении корпоративной культуры является философия компании или другими словами, принципы, которым следует руководство компании. Эти принципы формируются в рекламных материалах, в речах основателей компании, информационных документах. Формирование таких принципов преследует цель создать в глазах своих сотрудников и во внешней среде определенный имидж корпорации.

Имидж корпорации - это своеобразная медаль, одна сторона которой представляет собой внутренний образ компании, то есть Шествующий в сознании членов корпорации, а вторая - ее внешний образ, предназначенный для партнеров, конкурентов, финансово-кредитных организаций налоговой службы и т.п.

Основная забота руководства компании - это внешний облик организации, так как от этого во многом зависит успех ее деятельности в конкурентной среде. Этот облик формируется в сознании лиц и организаций под воздействием контактов с компанией, как непосредственно с сотрудниками фирмы, так и в ходе знакомства с рекламой, посещений выставок, презентаций.

Имидж компании может формироваться стихийно и целенаправленно. Часто у руководителей "не доходят руки" до того, чтобы отслеживать возникающий образ своей компании. Все силы отдаются формированию, главным образом, производственного потенциала предприятия. В таких случаях складывается стихийный имидж, имеющий обычно как положительные, так и отрицательные черты, из-за чего об одной и той же компании можно услышать прямо противоположные мнения. Естественно правильное начинать работу по формированию имиджа компании одновременно с созданием предприятия.

Таким образом, работа над имиджем тонкая и сложная, охватывающая многие процессы и многих людей, но совершенно необходимая, если корпорация хочет закрепиться на рынке и иметь хорошие перспективы дальнейшего развития.

Принципы, на которые следует опираться, исследуя и оценивая состояние корпоративной культуры, можно определить следующим образом:

- 1) научность, использование достижений научных дисциплин, имеющих своим объектом человека, социальные общности, организации, труд;
- 2) системность в восприятии объектов исследования и управления и факторов, влияющих на поведение объектов и элементы их культуры;
- 3) гуманизм, основывающийся на признании личности наивысшей ценностью, а духовности - целью и средством развития личности и общества;
- 4) представление корпорации как части общества, как коллективного члена сообщества;
- 5) профессионализм, предполагающий у исследователя и управленца наличие адекватного образования, опыта и контекстуальных навыков, позволяющих эффективно управлять корпоративной культурой.

*Основные признаки культурной корпорации:*

- культурная корпорация - это современная организация по всем факторам культуры (материальным и духовным);
- это гармоничная организация, в которой отдельные элементы культуры по уровню своего развития, по направленности, по идеям, целям, задачам, способам достижения целей соответствуют друг другу;
- это организация, живущая по закону, а не "по понятиям";
- это опирающаяся на современные достижения наук социально-экономическая и техническая система;
- это организация, в которой людей воспринимают как главную ценность и, следовательно, организуют взаимодействие между людьми и группами на психологическом уровне, поскольку самое ценное в человеке - его душа (такой взгляд на работников корпорации, или точка зрения, или нравственная позиция руководителя, или подход может быть назван системным социально-психологическим подходом);
- это развивающаяся организация, строящая свои отношения с субъектами внутренней и внешней среды на основе понимания их системной сущности и уникальности и не жалеющая усилий на получение все новых и новых знаний о деловых партнерах и сотрудниках для их лучшего понимания.

### ***Этапы формирования корпоративной культуры***

Корпоративная культура, как и всякая система, имеет свой жизненный цикл, то есть проходит все этапы от зарождения до ликвидации (исчезновения, замены).

*Зарождение корпоративной культуры* обычно происходит с возникновением новой хозяйствующей организации и в определенном смысле отдельные элементы этой культуры могут бросить вызов устоявшимся в обществе представлениям и настроениям. На этой стадии к зарождающейся культуре преобладает либо пассивно-снисходительное, либо отрицательное отношение. Возможны даже всеобщее осуждение и санкции. Однако, именно новая культура является базой для формирования предпосылок дальнейшего развития общества в целом и хозяйственных связей в частности. Естественно, речь идет о таких культурных новациях, которые лежат в русле закономерностей исторического развития.

*Стабилизация корпоративной культуры* может быть констатирована, когда этой культуре придерживается подавляющее большинство, когда она становится органичной средой существования и развития общества. Причем, речь идет как о бытовом проявлении этой культуры (одежде, досуге и т.п.), так и о духовной составляющей (мировоззрении, предпочтении, мотивах и т.п.).

*История корпоративной культуры* при переходе на уровень классики. Основные элементы культуры обобщаются, обрастают мифами и легендами. Этот уровень становится плацдармом для дальнейшего развития общества и культуры в широком смысле. То есть культура выходит за рамки собственно

корпоративной и становится межкорпоративной культурой, а затем и культурой бизнеса в целом.

В условиях, когда для реализации проектов ресурсов одной компании зачастую не хватает и менеджменту приходится переходить на уровень межкорпоративной культуры, то есть оперативно корректировать систему ценностей, норм, форм коммуникаций и т.п. Все это способствует развитию тенденции перехода от конкуренции к партнерству.

Следующей, более высокой стадией развития корпоративной культуры является, как уже отмечалось, культура бизнеса в целом. Возникновение крупных интегрированных структур (в частности, холдингов) влечет за собой необходимость изыскивать ресурсы за пределами возможностей даже нескольких компаний, а следовательно, и развития проектного менеджмента, осознание необходимости формирования не просто договорных отношений, но и интеграции ценностей, идеологии. Культуру бизнеса можно охарактеризовать как инструмент преобразования управленческих технологий в технологии системной организации деятельности корпорации. Те компании, которые выходят на уровень культуры бизнеса, имеют лучшие условия для своего развития, так как:

- способствуют формированию новых возможностей для развития бизнеса;
- формируют новую культурную среду, обеспечивающую возникновение новых потребностей общества в развитии дополнительных видов бизнеса.

Естественно, что компании, находящиеся на разных уровнях развития корпоративной культуры, имеют и разные перспективы (табл. 1).

*Таблица 1. Перспективы компаний с различным уровнем корпоративной культуры*

<b>Уровень</b>	<b>Характеристика компании</b>	<b>Перспективы компании</b>
Корпоративная культура	Развитая атрибутика корпоративной культуры; ориентация на получение прибыли, завоевание и удержание позиций на рынке; патриотизм, командный дух	При отсутствии способности учитывать быстро меняющиеся условия макросреды компания может стать неэффективной
Межкорпоративная культура	Открытость, готовность к изменениям. Корпоративная культура компании толерантна к другим культурам, их ценностям, нормам и атрибутам	Дополнительные возможности ведения бизнеса, расширение информационных ресурсов, развитие персонала, стабильное функционирование компании
Культура бизнеса	Готовность к социальному партнерству; взаимное обогащение корпоративной культуры компании и общественных ценностей	Развитые ценности и потребности формируют предпосылки для появления новых направлений деятельности

### **Структурные элементы корпоративной культуры**

Задача организационной (корпоративной) культуры - создание в организации "команды", формирование единого комплексного стиля в действиях всех ее сотрудников.

Корпоративная культура - понятие многогранное, включающее в себя четыре основных структурных элемента: видение (философию) организации, систему господствующих ценностей, нормы и правила поведения и, наконец, процедуры и поведенческие ритуалы, принятые в данной организации.

### ***Философия организации***

Видение (философия) организации объясняет причину ее существования, общественный статус, характер взаимоотношений с внешней средой и сотрудниками. Видение является хорошим средством мотивации работников, особенно в крупных децентрализованных организациях, оно помогает сплачивать, объединять деятельность людей в одном направлении. В видении не подчеркивается желание коммерческих организаций получить прибыль, оно объединяет индивидуальные идеалы всех участников организации в единый эталон ценностей. Кроме того, видение создает чувство перспективы в деятельности организации, обеспечивает преемственность следующих друг за другом целей.

Любая цель ограничивает рамки действий организации своим выполнением, у видения же нет финишной черты, оно создает импульс для постоянного прогресса.

Каким должно быть видение конкретной организации? Сегодня специалисты рекомендуют учитывать следующие его особенности.

Видение обязано вдохновлять. Оно должно быть захватывающим и рисовать картину того, к чему действительно стоит стремиться. Видение должно содержать в себе элемент вызова (внешним обстоятельствам, конкурентам, самим себе).

Видение должно быть простым - как воспоминание или изображение. Видение должно поддаваться описанию с помощью нескольких предложений.

Видение должно быть искренним. Люди легко распознают фальшь, неискреннее видение сложно донести до других сотрудников.

Хотя видение демонстрирует скорее некую идеальную организацию, тем не менее, оно должно быть реалистичным и заслуживающим доверия. Этого можно достичь, указав пути движения и, значит, возможности достижения видения.

Сотрудники должны найти свое место в видении - четко представлять свой собственный вклад в его реализацию.

Важнейшая цель видения заключается в том, чтобы придать смысл труду и, следовательно, мотивировать работников организации. Вместе с тем видение - это наименее четкий ориентир в деятельности организации по сравнению с иными, количественно заданными целями (например, размером прибыли, товарооборотом и т.п.).

### ***Система господствующих ценностей***

Вторым структурным элементом организационной культуры выступает совокупность господствующих ценностей, которыми руководствуется менеджмент и большинство сотрудников при принятии управленческих решений. Ценности определяют характер целей, которые ставят перед организацией ее руководители, а также их реакцию на изменения, в т. ч. в экстремальных (кризисных) ситуациях.

Выражением видения, а также базисных ценностей организации обычно выступает организационное кредо (конечно, если менеджмент специально позаботился о его формулировке).

Например, кредо корпорации IBM сводится к трем принципам:

- Личность заслуживает уважения.
- Покупателю - самое лучшее обслуживание.
- Непрерывно стремиться к совершенству и наивысшим показателям.

### ***Нормы и правила поведения***

Третий структурный элемент организационной культуры - нормы и правила поведения, которых придерживается организация во взаимоотношениях с сотрудниками и внешним окружением. Разделяемые всеми сотрудниками, эти нормы позволяют организации постоянно добиваться целей, а определенный характер взаимоотношений внутри организации формирует ее морально-психологический климат, от которого зависит, какого типа сотрудники будут в ней работать.

Интересно заметить, что нормы и правила поведения, принятые в организации, в ряде случаев ориентируют сотрудников на выполнение требований более жестких, чем это предусмотрено государственными законами, отдавая приоритет именно внутриорганизационным требованиям.

Так, в частности, в Правилах деловой этики для сотрудников компании "Procter&Gamble", которые действуют во всех странах, имеющих ее филиалы, прямо сказано, что эти правила "в некоторых отношениях выходят за рамки требований законов и отраслевой практики". Например, в Правилах зафиксировано, что "Procter&Gamble" традиционно стремится к созданию на всех своих предприятиях экологически чистой рабочей среды, "обеспечивая строгое соблюдение законов независимо от того, как их выполнение контролируется местными органами. При отсутствии надлежащих законодательных норм или в случаях, когда защита окружающей среды должна осуществляться в порядке, не регламентированном законом, наши предприятия должны принимать меры для обеспечения безопасности своей производственной деятельности для соседних предприятий и районов, а также для окружающей среды".

Аналогичным образом ставится вопрос в разделе Правил, посвященном подкупу в коммерческих отношениях. Тезис о том, что "выплата каких-либо сумм или дача взяток лицам, находящимся на службе у заказчиков либо поставщиков компании, а равно получение взяток или принятие денежных сумм сотрудниками "Procter&Gamble" влекут за собой строгие дисциплинарные меры в отношении виновного со стороны компании",

дополняется еще одним: "Даже в тех странах, где подобные действия с формальной точки зрения могут и не считаться противоправными, компания их категорически запрещает".

Наряду с содержательной стороной корпоративного поведения существует и формальная, например, особенности внешнего облика работников. Так, в банковской группе "СБС-Агро" (Российская Федерация) были выпущены "Единые требования к культуре внешнего вида сотрудников", где в категоричной форме описывался обязательный, по мнению руководства, внешний вид служащих банка. В документе даны как общие требования к стилю одежды, так и детальные рекомендации вплоть до описания предпочтительных цветовых элементов. Выполнение этих требований (несмотря на их некоторую спорность) укрепляет в сознании сотрудников и клиентов связь между индивидуальным имиджем конкретного банка и общим стереотипом организаций такого рода - солидность, строгость обстановки и исключительная формальность внутренних отношений.

Точно так же, несмотря на свою кажущуюся противоположность предыдущему примеру, приемлемы и логичны требования к одежде персонала предприятий компании "McDonald's": спортивного типа брюки, юбки и рубашки, фирменные кепки и т.д. Просто в данном случае, причем вновь в полном соответствии с общей философией организации, решаются совсем другие задачи - демонстрация демократичности, непринужденности, создания атмосферы быстроты и свежести. Кстати, кредо компании "McDonald's", в форме лозунга (девиза) выражающее ее господствующие ценности, звучит так: "Чистота, качество, сервис, быстрота".

Нормы и правила поведения, затрагивающие в том числе и внешний облик сотрудников, находятся в данном случае в полной гармонии с базисными ценностями и видением (философией) организации, что способствует формированию единой, логически непротиворечивой корпоративной культуры.

### ***Процедуры и поведенческие ритуалы***

И последний элемент организационной культуры - это процедуры и поведенческие ритуалы, которые связаны с приемом на работу и увольнением, продвижением по службе, технологиями обмена служебной информацией, поощрением и объявлением взысканий, проведением определенных церемоний. Это означает, что в организации установлены определенные традиции в обращении к руководству (например, периодически проходит "День открытых дверей", когда без всякой предварительной договоренности любой сотрудник организации может обратиться к высшему должностному лицу), проведения определенных праздников, внимания к личным событиям работников (юбилеи, свадьбы) и т.п.

Таким образом, организационная культура есть совокупность господствующих в организации ценностных установок, норм и правил поведения, традиций и образа мышления, определяющих смысл и характер

поведения сотрудников организации, независимо от их реального служебного положения.

Организационная культура представляет собой весьма действенный элемент управления, и в организациях, где она развита, может заменить собой традиционное иерархическое управление.

Так, организационная культура производит объединение членов организации на основе определенного набора ценностей для совместной деятельности по достижению общих целей.

Организационная культура обеспечивает, с одной стороны, взаимное приспособление работников к организации и организации к работникам, а с другой - приспособление организации к ее внешней среде.

Посредством выработанных принципов деятельности и неформальных правил организационная культура указывает на желательное поведение сотрудников внутри организации и самой организации во внешней среде, создает общую шкалу для оценки результатов деятельности персонала.

Через принятую в организации систему поощрения организационная культура стимулирует сотрудников к наиболее эффективной деятельности.

### ***Типы корпоративной культуры***

1. ***Культура власти*** – характеризуется высоким уровнем централизации власти, поэтому качество принятых решений зависит от личностей, находящихся в центре структуры. Эта культура опирается на отдельные личности, позволяет быстро реагировать на события и изменения внешней и внутренней среды. Такая культура ограничивает размер организации, так как трудно одновременно контролировать различные виды деятельности, поэтому применяется в небольших организациях с линейной организационной структурой.

В данной культуре организации особую роль играет лидер, его личные качества и способности. В качестве источника власти заметное место принадлежит ресурсам, находящимся в распоряжении того или иного руководителя. Организации с такого рода культурой, как правило, имеют жесткую иерархическую структуру. Набор персонала и продвижение по ступеням иерархической лестницы осуществляются достаточно часто по критериям личной преданности. Данный тип культуры позволяет организации быстро реагировать на изменение ситуации, быстро принимать решения и организовывать их исполнение.

2. ***Культура роли*** – строится на сложившихся традициях и обычаях, не восприимчива к нововведениям, характеризуется строгой специализацией подразделений, определяющим влиянием правил и инструкций, задающих разделение работы, полномочия, способы связи и разрешение конфликтов. В культуре роли основной источник власти – сила положения в организационной иерархии. К личной власти здесь относятся неодобрительно. Организация с таким типом культуры работает лучше всего в стабильной обстановке, когда производство продукции хорошо налажено на длительный срок.

Такая культура подходит для организаций сугубо бюрократического характера со строгой иерархией власти и специализацией подразделений. Ролевая культура обнаруживается там, где стабильность производства важнее гибкости поведения или где техническая компетентность и глубина специализации важнее внедрения новой продукции и услуг.

3. **Культура задачи** – ориентирована на конкретный проект или работу, соответственно, и основной акцент в ней делается на выполнение работы. Организация с такой культурой стремится достичь наибольшей эффективности, соединяя необходимые ресурсы и подходящих работников, которые отождествляют себя с целями организации, стремятся к наилучшему коллективному результату, подчиняя ему индивидуальные цели. Таким образом, результат работы в команде становится выше личных целей и различий в статусе. Такая корпоративная культура имеет высокую приспособляемость к изменениям внешнего окружения. Ее целесообразно использовать в условиях острой конкуренции, когда важны скорость и качество реагирования фирмы на изменения рынка.

Такая культура соответствует матричной структуре организации. Однако, для организации с такой культурой, необходимы высокая обеспеченность ресурсами и квалифицированный персонал.

4. **Культура личности** – основной ценностью в этой культуре является личность человека, который делает в организации то, что хорошо умеет в рамках общей цели, большое внимание уделяется формированию деловой активности работников и установлению межличностных контактов. Источником власти является сила убеждения. Организация с данным типом культуры объединяет людей не для решения каких-то задач, а для того, чтобы они могли добиваться собственных целей. Власть основывается на близости к ресурсам, профессионализме и способности договариваться. Власть и контроль носят координирующий характер. Такая культура используется в организациях очень редко, так как требует высокой личностной культуры и профессионализма персонала. Примерами таких организаций могут быть отдельные инновационные подразделения и организации, венчурные компании, консультационные бюро, адвокатские конторы. Таким образом, изучение сложившейся в организации культуры позволяет оценить ее адекватность стратегии и структуре организации, а так же своевременно совершенствовать отношения в организации и поддержать ее эффективность.

#### **Лекция 4. Ценности и философия корпоративной культуры**

Корпоративная культура - это система факторов, определяющих внутреннюю среду организации и стиль ее поведения во внешней среде. Корпоративная культура занимает важное место в формировании социально ответственного поведения как организации в целом, так и отдельных ее сотрудников. Ведь именно она может либо повышать, либо понижать этичность принимаемых бизнес-решений.

В. А. Спивак отмечает, что культура корпорации — очень сложное, многослойное явление, включающее и материальное, и духовное в жизни, деятельности, поведении корпорации по отношению к субъектам внешней среды и к собственным сотрудникам.

Важное место при формировании корпоративной культуры занимает система ценностей, регулирующая этические отношения в данной организации, которую называют корпоративной этикой. Корпоративная этика в отличие от универсальной обусловлена особенностями деятельности и целями данной организации, а также исторически сложившимися стереотипами поведения в данной организации.

Корпоративная культура включает не только этические, но и другие ценности, а также убеждения, ритуалы, символы. Какие мифы живут на предприятии, какие истории и легенды рассказываются, какие события особенно выделяются церемониями, какие ритуалы существуют, что они означают, что скрывается за символами, кто оказывает решающее влияние, кто передает традиции, что выражает язык, какие выражения типичны, для чего существуют безмолвные символы - вот только некоторые вопросы, относящиеся к корпоративной культуре.

В любой организации существуют неписанные, часто явно невыраженные нормы и взаимные ожидания, которые оказывают сильное влияние на поведение коллектива. Предприятия, подобно отдельным людям, управляются различными движущими силами, в том числе страхами, табу и частично иррациональными механизмами действий, о которых не говорят, которые едва ли осознаются работниками, особенно при длительной работе на предприятии, но которые при более внимательном рассмотрении имеют огромное воздействие. Никому не приходит в голову, что он мог бы что-то делать не так, как он это делает.

Корпоративная культура, с одной стороны, отражает отличие от других организаций, а с другой стороны, определяет общность организации с другими, которые имеют такой же тип поведения.

Корпоративная культура находит свое отражение:

- в культуре труда и производства (условия труда и производства, охрана труда);
  - культуре управления (управление развитием фирмы, управление персоналом, управление производственно-сбытовыми процессами);
  - культуре поведения организации во внешней среде (реализуемые фирмой стратегии, взаимодействие фирмы со своими контрагентами и т. д.);
  - культуре общения (внутри организации-в процессе межличностного общения, при проведении совещаний, приеме посетителей, общении по телефону, культура общения организации с потребителями, с партнерами и т. д.);
  - вербальной культуре (культура речи, культура деловой переписки).
- Факторы, влияющие на корпоративную культуру (детерминанты корпоративной культуры), перечислены ниже.

### ***Внешние дальнего окружения:***

- наднациональная культура, цивилизация;
- национальная культура;
- религия;
- политическая система, установленная в данном обществе, официальная идеология;
- научно-технический прогресс;
- уровень социально-экономического развития общества;
- уровень правовой культуры в существе;
- уровень развития этической культуры общества.

### ***Внешние ближнего окружения.***

- отраслевая специфика;
- установки, стремления, цели акционеров;
- корпоративная культура партнеров и конкурентов;
- уровень потребительской культуры (в том числе правовое самосознание потребителей).

### ***Внутренние:***

- материальные условия существования организации (финансовые, производственные, технологические и т. д.);
- установки, стремления, цели руководства;
- существование и сила воздействия субкультур организации;
- личностная культура руководства и персонала;
- уровень образования и интеллектуального развития людей, работающих в организации;
- менталитет работников - совокупность взглядов, мнений, стереотипов, представлений и т. д.;
- характер, темперамент, психологические особенности работников.

В. А. Спивак разделяет функции, выполняемые корпоративной культурой, на внутренние и внешние. При этом к функциям, которые выполняет организационная культура внутри организации, он относит следующие:

- воспроизводство лучших элементов культуры, продуцирование новых ценностей и их накопление;
- оценочно-нормативная функция (сравнивая реальное поведение человека, группы, организации с нашими личными нормами культурного поведения, с нашими идеалами, мы можем говорить о действиях позитивных и негативных, гуманных и бесчеловечных, изящных и грубых, прогрессивных и консервативных);
- регламентирующая и регулирующая функция культуры, т. е. применение культуры как индикатора и регулятора поведения;
- познавательная функция (например, познание и усвоение организационной культуры, осуществляемое на стадии адаптации работника, способствует его включению в жизнь коллектива, в коллективную деятельность, определяет его успешность);

- смыслообразующая функция (корпоративная культура влияет на мировоззрение человека, зачастую организационные ценности превращаются в ценности личности и коллектива либо вступают с ними в конфликт);
- коммуникационная функция осуществляется через ценности, принятые в корпорации, нормы поведения и другие элементы культуры; таким образом обеспечивается взаимопонимание и взаимодействие работников;
- функция общественной памяти, сохранения и накопления опыта организации;
- рекреативная функция - восстановление духовных сил в процессе восприятия элементов культурной деятельности организации возможно лишь в случае высокого нравственного потенциала организационной культуры и причастности к ней работника, разделяющего ее ценности.

К функциям организационной культуры вне корпорации относятся:

- имидж, обеспечение предсказуемости своего поведения для деловых партнеров и общества, влияние на внешние субъекты, в том числе на культуры более высокого уровня (культура организации имеет право считаться субкультурой по отношению к региональной, национальной культурам);
- демонстрация уникальности как фактор обеспечения конкурентных преимуществ;
- имидж в глазах клиентов (влияние на уровень продаж, привлечение постоянных клиентов) и акционеров (влияние на уровень инвестиций).

Корпоративные ценности определяют характер целей, которые ставит перед организацией ее руководство. Корпоративные ценности (т. е. то, что задает стандарты деятельности организации) формируют корпоративную культуру организации. Корпоративная культура определяет поведение тех людей, которые работают на данную организацию. В свою очередь и эти люди оказывают влияние на состояние корпоративной культуры своей организации. В последнее время отмечается тенденция к тому, что все чаще компании анализируют данную проблему и публикуют заявления, в которых декларируют те ценности, на которые ориентируется организация (иногда это делается в форме официальных заявлений). Рассмотрение и формальное утверждение тех ценностей, которые организация заявляет в качестве своих приоритетов, упрощает для сотрудников компании, ее потребителей, поставщиков и т. д., задачу определения того, что можно ожидать от этой компании в будущем.

Корпоративные ценности и нормы могут включать в себя, например, следующее:

- предназначение организации и ее «лицо» (высокий уровень технологии; высшее качество; лидерство в своей отрасли; преданность духу профессии; новаторство и др.);
- старшинство и власть (полномочия, присущие должности или лицу; уважение старшинства и власти; старшинство как критерий власти и т. д.);

- значение различных руководящих должностей и функций (важность руководящих постов, роли и полномочия отделов и служб);
- обращение с людьми (забота о людях и их нуждах; беспристрастное отношение и фаворитизм; привилегии; уважение к индивидуальным правам; обучение и возможности повышения квалификации; карьера; справедливость при оплате; мотивация людей);
- критерии выбора на руководящие и контролирующие должности (старшинство или эффективность работы; приоритеты при внутреннем выборе; влияние неформальных отношений и групп и т. д.);
- организация работы и дисциплина (добровольная или принудительная дисциплина; гибкость в изменении ролей; использование новых форм организации работы и др.);
- стиль руководства и управления (стили авторитарный, консультативный или сотрудничества; использование целевых групп; личный пример; гибкость и способность приспосабливаться);
- процессы принятия решений (кто принимает решение, с кем проводятся консультации; индивидуальное или коллективное принятие решений; необходимость согласия, возможность компромиссов и т. д.);
- распространение и обмен информацией (информированность сотрудников; легкость обмена информацией);
- характер контактов (предпочтение личным или письменным контактам; жесткость или гибкость в использовании установившихся каналов служебного общения; значение, придаваемое формальным аспектам; возможность контактов с высшим руководством; применение собраний; кто приглашается и на какие собрания; нормы поведения при проведении собраний);
- характер социализации (кто с кем общается во время и после работы; существующие барьеры; особые условия общения);
- пути разрешения конфликтов (желание избежать конфликта и идти на компромисс; предпочтение применения официальных или неофициальных путей; участие высшего руководства в разрешении конфликтных ситуаций и т. д.);
- оценка эффективности работы (реальная или формальная; скрытая или открытая; кем осуществляется; как используются результаты).

Иногда для формализации своих ценностей организации прибегают к созданию кодексов профессионального поведения (или этического кодекса) компании. В них в повелительной форме излагаются нормы поведения для сотрудников организации с той целью, чтобы те не нанесли ущерб репутации компании.

Корпоративный кодекс чести - документ, формулирующий этическую позицию организации и освещающий способы поддержания нравственного порядка.

Принципы разработки кодекса чести следующие.

1. Инициатива по разработке должна исходить со стороны высшего руководства.
2. Признание ответственности не только за служащими, но и за всей организацией.
3. Рассмотрение вопросов, которые являются ключевыми для данной организации; отражение специфики именно данной компании.
4. Определение каналов коммуникации между сотрудниками и руководством для решения сложных этических вопросов.
5. Определение ответственности за несоблюдение кодекса.

Следует обратить особое внимание на то, что кодекс чести содержит добровольные обязательства фирмы в части соблюдения прав потребителей, общества и контактных аудиторий, реализации социальной ответственности и следования этическим нормам, которые компания принимает на себя сверх тех, что предписаны законодательством. Никто не может заставить организацию принимать этот кодекс. И все же все больше и больше фирм тратят время, силы и средства на написание таких кодексов. Ниже перечислены основные преимущества, которые дает принятие кодекса чести.

1. Положительное влияние на уровень этичности поведения: служащие проявляют большую чуткость к этическим проблемам и более склонны поступать этично.
2. Прозрачность этических норм для сотрудников и руководства (кодекс формирует представления о допустимом и недопустимом поведении).
3. Кодекс облегчает принятие решений в сложных нравственных ситуациях.
4. Кодекс поддерживает способность личности сопротивляться неэтичным требованиям непосредственного начальства.
5. Кодекс делает легитимным обсуждение этических проблем организации.

Как, правило, внутрикорпоративные кодексы содержат в себе следующие части.

1. История компании:
  - создание бизнеса, развитие, преодоление трудностей, достижения;
  - лидеры компании, ключевые сотрудники, их достижения;
  - легенды, мифы, героическое прошлое компании (успешные примеры общего коллективного энтузиазма).
2. Миссия:
  - социальная ответственность бизнеса;
  - краткое описание общественной пользы компании для клиентов;
  - краткие ответы на вопросы: зачем существует компания, чем она занимается?
3. Видение (целостная картина будущего):
  - краткое описание стратегического направления деятельности компании за обозримый временной период;

- ответ на вопрос: к чему стремится компания?
4. Ценности:
- корпоративная идеология - система идей, установок и убеждений, на которые опираются все сотрудники компании;
  - принципы, на которых строится корпоративная репутация бизнеса;
  - ответы на вопросы: кто сотрудники компании и на какие ценности они опираются?
5. Слоганы - краткие формулировки миссии, видения и ценностей.
6. Корпоративные преимущества:
- культура качества;
  - профессионализм персонала;
  - стабильная, консолидированная команда единомышленников;
  - амбициозная, динамично развивающаяся команда профессионалов;
  - клиент-ориентированность.
7. Политика удержания ключевых сотрудников и раскрытия их профессионального потенциала:
- создание условий для самореализации;
  - перспектива роста;
  - обучение (корпоративный университет, обучение на рабочем месте, наставничество).
8. Корпоративная этика, принципы деловых взаимодействий:
- внутренние взаимодействия;
  - информационные потоки в компании:
  - вертикальные, исходящие (приказы, распоряжения, регламентирующие документы, оценка);
  - вертикальные, восходящие (служебные записки, отчеты, запросы об оказании помощи);
  - горизонтальные (сообщения, информация, документы, письма);
  - внешние отношения с обществом, с клиентами, поставщиками, партнерами;
  - телефонные разговоры, электронные сообщения, СМИ, публичные выступления.
9. Дресс-код - система требований к деловой одежде сотрудников.
10. Традиции, корпоративные ритуалы, церемонии:
- корпоративные праздники (день рождения компании, Новый год, 23 Февраля, 8 Марта);
  - поздравления ключевых сотрудников с юбилейными датами;
  - спонсорство, благотворительность, меценатство.
11. Корпоративный стиль, символика:
- комплекс текстовых и языковых, а также визуальных компонентов, служащих для создания и идентификации устойчивого корпоративного имиджа компании и бренда продукта;
  - корпоративная газета, журнал, листок, бюллетень;
  - радио в компании;

- ТВ в компании, видеоролики;
- доски объявлений (текущие новости);
- графические знаки, логотипы;
- праздничные украшения;
- сувениры и подарки;
- элементы изобразительного искусства;
- корпоративные флаги, музыка, гимн.

## 12. Мероприятия по поддержанию корпоративной культуры:

- визуализация на корпоративном сайте, в офисе компании, на корпоративной продукции;
- озвучивание на совещаниях, встречах, в деловых взаимодействиях;
- каналы коммуникаций (лидеры мнения, эксперты по корпоративной культуре, группы по интересам и пр.).

Следует отметить, что выше приведен наиболее полный перечень всех возможных пунктов, которые могут содержаться в корпоративном кодексе чести. То есть, далеко не каждая организация может (да и должна) включать в свой кодекс чести все вышеперечисленное. Фирма, составляя кодекс, должна опираться именно на свою специфику, отражать как собственный подход к бизнесу, так и взгляды на окружающий мир в целом. Но есть такие пункты (например, миссия и видение), которые должна прописать любая организация. Рассмотрим эти понятия более подробно.

Миссия фирмы - краткое, афористичное выражение глобальной цели фирмы с акцентом на базовой потребности целевого потребителя. Определение миссии - важная маркетинговая задача - предполагает ответ на вопрос: «Какую пользу фирма несет потребителям?». Филип Котлер, ХермаванКартаджайя, АйвенСетиаван определяют миссию как «смысл существования компании, которой следует охарактеризовать свою миссию как можно более основательно, поскольку от этого зависит жизнеспособность обещаний клиентам».

Декларация миссии:

- во-первых, дает субъектам внешней среды общее представление о том, что собой представляет организация, к чему она стремится, какие средства готова использовать в своей деятельности, какова ее философия и т. п. Кроме того, она способствует формированию или закреплению определенного имиджа организации в представлении субъектов внешней среды;
- во-вторых, миссия способствует единению внутри организации и созданию корпоративного духа. Это проявляется в следующем:
  - миссия делает ясными для сотрудников общую цель и предназначение организации. В результате сотрудники ориентируют свои действия в едином направлении;
  - миссия способствует тому, что сотрудники могут легче идентифицировать себя с организацией. Для тех же сотрудников, которые идентифицируют себя с организацией, миссия выступает отправной точкой в их деятельности;

– миссия способствует установлению определенного климата в организации, так как, в частности, через нее до людей доводятся философия организации, ценности и принципы, которые лежат в основе построения и осуществления деятельности организации;

• в-третьих, миссия создает возможность для более действенного управления организацией в силу того, что она:

– является базой для установления целей организации, обеспечивает непротиворечивость набора целей, а также помогает выработке стратегии организации, устанавливая направленность и допустимые границы функционирования организации;

– дает общий подход к распределению ресурсов организации и создает базу для оценки их использования;

– расширяет для работника смысл и содержание его деятельности и тем самым позволяет применять более широкий набор приемов мотивирования.

Вот лишь несколько рекомендаций к формулировке миссии, которые дают Ф. Котлер, Х. Картаджайя, А. Сетиаван в своей новой книге «Маркетинг 3.0. От продуктов к потребителям и далее - к человеческой душе»:

• для популяризации миссии компании или продукта среди потребителей компании должны предложить миссию преобразования, сочинить об этом убедительные истории и привлечь клиентов к выполнению миссии;

• определение правильной миссии начинается с поиска малых идей, способных привести к большим переменам. Помните: сначала - миссия, а финансовая отдача придет потом как результат выполнения высокой цели;

• сообщать потребителям о миссии лучше всего с помощью рассказов. В них обязательно наличие персонажа и сюжета, основанного на метафорах. Чтобы убедить потребителей в аутентичности (правдивости, подлинности) этих историй, привлекайте людей к разговорам о вашем бренде;

• расширение полномочий потребителей - ключевое условие для того, чтобы ваш бренд привлек людей своим отличием от других торговых марок.

Помимо этих рекомендаций стоит обратить внимание на чисто практические моменты, которые следует учитывать при формулировке миссии.

1. В миссии должны быть отражены в явной форме базовая потребность и целевой потребитель (или хотя бы что-то одно из двух).

2. Формулировка миссии должна быть активно-деятельностной, а не пассивно-наблюдательной, т. е., желательно, чтобы в миссии присутствовали глаголы в настоящем времени.

3. В миссии желательно подчеркивать личностный характер отношений между фирмой и потребителем, поэтому уместны местоимения «мы», «вы».

4. Предпочтительно подчеркивать в миссии альтруистичный, а не коммерческий характер отношений между фирмой и потребителем. Хорошо, если в формулировке миссии есть такие словосочетания:

• мы заботимся о том-то...;

• мы стремимся к тому, чтобы...;

• мы хотим помочь вам в том-то...;

- мы решаем ваши проблемы...;
- мы печемся о том-то...

5. Миссия должна быть сформулирована кратко, оригинально; она должна хорошо запоминаться и легко произноситься, тогда ее можно использовать в качестве рекламного слогана, отражающего кредо фирмы.

6. Формулировка миссии не должна вызывать посторонних неприятных ассоциаций.

7. Формулировка миссии не должна быть слишком завышенной, нереалистичной, типа: «Мы сделаем мир лучше!», чтобы не породить сомнений в ее искренности.

Основной вопрос относительно стратегии компании, который должен задавать себе руководитель, звучит так: «Как мы видим свою компанию, что мы собираемся делать и чего хотим достичь?» Ответы на этот вопрос составляют стратегическое видение. Видение, представляет собой мысленное путешествие от известного к неизвестному, создание будущего путем монтажа известных фактов, надежд, мечтаний, опасностей и возможностей.

Стратегическое видение - взгляды менеджеров компании на то, какими видами деятельности организация собирается заниматься и каков долгосрочный курс.

Стратегическое видение - это внутренний документ, необходимый руководству компании, чтобы снять все сомнения относительно долгосрочных перспектив развития компании. Если миссия ориентируется на потребителя, то видение компании акцентирует внимание на принципах деятельности, которые позволяют реализовать эту миссию.

Ф. Котлер, Х Картаджайя, А. Сетиаван отмечают, что если миссия своими корнями уходит в прошлое, в те времена, когда фирма только создавалась, то в видении сформулировано будущее. Видение можно определить как картину желаемого будущего состояния компании. Видение объясняет, чем данная организация стремится стать и чего достичь. Чтобы сформулировать видение, компания должна, исходя из уже имеющегося определения корпоративной миссии, создать мысленную картину своего будущего. В качестве символа видения мы избрали компас, по которому организация идет к своему будущему состоянию. При разработке видения менеджеры компании должны определить:

- как они видят будущее своей компании;
- в каком направлении она должна развиваться;
- какими станут в будущем используемые технологии, товар, клиенты;
- какое положение в отрасли компания должна занять в долгосрочной перспективе.

Сформулированное стратегическое видение значительно снижает риск случайных решений и обеспечивает согласованность политики подразделений с общей политикой компании.

### **Раздел 3. Структура современной корпоративной культуры**

#### **Лекция 5. Структура современной корпоративной культуры**

Сущностной чертой современной корпорации выступают партнерские отношения на уровне взаимодействия интересов двух сторон – управляющих и управляемых: корпорация должна обогащать тех, кто с нею связан, а работающие в ней получать удовлетворение от своего дела.

Современная корпорация – это относительно обособленная социальная общность, объединяющая предпринимателей и наемных работников специфическими интересами деятельности и требующая от всех элементов творчества и самостоятельности на рабочем месте.

Изменения в методах действия и формах организации связаны со следующими новациями:

- повышением творческого потенциала работников и их социальной мобильности в обеспечении рыночного успеха;
- изменениями самого процесса труда, в котором приоритетным является его совершенствование, распространение новых технологий, обеспечивающих систему «гибкой специализацией», ориентированной на быстрое реагирование на изменяющиеся потребности рынка;
- возникновением нового типа организации (управления) деятельности – команды: формы взаимодействия творческих личностей, обеспечивающей мотивационные ориентации и этические ценности, лежащие в основе единства команды;
- усилением зависимости компании от её работников, взаимной заинтересованности, преодолевающей классовую эксплуатацию и позволяющей персоналу обретать все большей свободы самореализации в пределах трудового процесса.

Эти и другие новации свидетельствуют о том, что современными корпорациями уже нельзя управлять на основе принципов, присущих экономическому развитию индустриальных систем. Корпоративная культура обеспечивает формирование креативных (творческих) корпораций с гибким характером внутренней организации, торгово – производственных процессов, регулирования объемов производства, занятости и др.

Современные корпорации базируются на новой корпоративной философии – ценностях «общей судьбы». Она ориентирует на то, что интересы работников и потребителей столь же важны, как и интересы акционеров. Сотрудничество, партнерство, система доверия и согласованных действий становятся не менее важными, нежели система хозяйственного управления: люди в современных корпорациях являются взаимосвязанными. В современных корпорациях действует политика соучастия, создающая атмосферу: заботы о социальных потребностях работников и возможностях реализации ими жизненных намерений; вовлечения в процессы планирования и принятия управленческих решений. При этом у управляемых (подчиненных) не должно возникать ощущение, что их положение и роль в корпорации подвергнутся нежелательному изменению из-за их

высказываний. Происходит совпадение ценностей корпорации и персонала в пределах трудового процесса: продуктивная деятельность становится важным источником развития личности и связана с максимизацией качественного улучшения деятельности организации в целом.

Новая корпоративная философия «общей судьбы» основана на морально – этических ценностях солидарности, самоконтроля и культуре качества. Акцент переносится с производственных процессов на мотивации, стимулы и коммуникации работников: успеха добиваются те организации, философия которых очевидна как их персоналу, так и общественности (потребителям). Поэтому в корпоративной философии должны иметь место:

- декларация о миссии – краткое описание целей, стратегий, ценностей, являющихся для корпорации приоритетными;
- определение социальной ответственности – значимость деятельности корпорации в социальном аспекте;
- приоритет принципов работы над доходами;
- политика удержания кадров и раскрытия их профессионального потенциала;
- приоритет принципа правды, знания и полной информированности в отношениях с общественностью корпорации.

На основе корпоративной философии в процессе совместного труда между работниками (персоналом) складываются корпоративные отношения, которые характеризуются единством ценностей, норм, правил, ритуалов поведения и общения. Философия «общей судьбы» становится жизненной, когда она пронизывает корпорацию сверху донизу и разделяется персоналом на всех уровнях. Тогда она имеет преимущества в эффективности, качестве и конкурентоспособности, так как работники той организации, где принята философия:

- Понимают проблемы корпорации.
- Чувствуют себя принадлежащими к ней.
- Уверены, что их личные интересы неразрывно связаны с успехом фирмы и других лиц.
- Готовы принять более широкую ответственность, помогая преодолевать препятствия.
- Быстро откликаются на предоставляющиеся возможности.

Корпоративная культура – это качественная реализация позитивного корпоративизма на основе системы ценностей и убеждений, разделяемых сообществом корпорации, которые определяют его поведение, характер деятельности, максимизацию корпоративного духа и менеджмента, с учетом социально – этической ответственности. Она обеспечивает:

Формирование морально – этических ценностей и установок жизнедеятельности корпорации, побуждающих потенциал интеллектуальной и духовной энергии человеческих ресурсов на эффективную реализацию её миссии.

Упрочение связей работников с руководством компании, чувства общности всех уровней работников вокруг ценностей, норм, традиций и повышение их ответственности за качество деятельности.

Организацию работы и распоряжение человеческими ресурсами таким образом, чтобы деятельность корпорации обеспечивала высокую мобильность, обогащение, социальную защиту тех, кто в ней работает.

Создание фирменного стиля, направленного на развитие культуры качества, процветание корпорации, стимулирования удовлетворенности трудом работников и повышение социального вклада в общество.

Завоевание благожелательного отношения со стороны общественности, находящейся вовне корпорации.

Структура организационной культуры имеет два измерения: горизонтальное и вертикальное.

*Горизонтальное измерение* характеризуется многообразием культурных форм.

*Вертикальное измерение* задается категорией «уровень культуры».

В горизонтальном измерении организационной культуры выделяются четыре формы культуры организации:

- Экономическая
- Социально – психологическая
- Правовая
- Политическая

Наибольший интерес представляют две формы культуры: экономическая и социально – психологическая.

*Экономическая культура организации* – результат её экономического поведения, которое обусловлено механизмом экономического мышления.

Экономическая культура включает:

- Культуру производства – культура организации труда, условий труда, средств труда и т.д.;
- Культуру распределения;
- Культуру потребления;
- Культуру обмена.
- Социально – психологическая культура обусловлена механизмом мышления сотрудников.

*Социально – психологическая культура* включает множество компонентов, наиболее явные из них:

- Культура руководителей;
- Этическая и эстетическая культура;
- Культура поведения (мотивации);
- Культура коммуникаций;
- Культура разрешения конфликтов.

В свою очередь каждый из элементов может делиться на другие, более дробные.

Элементы корпоративной культуры:

1. Декларация миссии корпорации
2. Командный дух
3. Стиль руководства и лидерства
4. Деловой этикет общения
5. Мотивация и стимулирование работников
6. Фирменный стиль
7. Социальное партнерство
8. Культура качества

На корпоративную культуру влияют следующие факторы: корпоративная философия, национальная культура (ментальность), культура эффективного бизнеса, профессиональная культура, конкурентная среда, государственные законы и идеология, мода.

Каждая организация имеет свою культуру в зависимости от специфики работы, но назначение её одно: сплочение трудового коллектива вокруг общих ценностей – норм и достижение корпоративной миссии на основе позитивного корпоративизма.

Существует большое количество типологий и систематизаций организационных культур:

Типология Р. Рюттингера. В её основе лежат разработки Т. Дила и А. Кеннеди, предложивших увязать оргкультуру компании по специфике вида деятельности. Факторами, на основе которых Р. Рюттингер разделяет культуры предприятия, являются степень риска и скорость обратной связи с внешней средой, рынком.

Типология культур по признаку свойственного им взаимоотношения полов. Британские специалисты С. Медок и Д. Паркин провели определенные исследования, которые показали, что мужчины склонны не признавать наличие дискриминации женщин и не обращают внимания на существование многих пережитков в отношениях полов на работе. В то же время женщины жалуются на некорректное обращение с ними и применяют специальные стратегии в борьбе с теми, кто мешает им эффективно работать.

Классификация, разработанная в зависимости от того, на что в первую очередь ориентируется культура.

Типология культур в зависимости от межнациональных особенностей и различий голландского исследователя Герта Хофстейда. Его методика рассматривает типы культур в зависимости от четырех признаков: «индивидуализм – коллективизм», «дистанция власти», тенденция к избеганию неопределенности, «маскулинизация – феминизация».

Типология Кима Камерона и Роберта Куинна. Данная типология охватывает ключевые характеристики культур, позволяет получить их качественные и количественные оценки и осуществлять диагностику изменений культуры компании. В основе типологии лежит рамочная конструкция конкурирующих ценностей.

Наиболее подробно нам хотелось бы рассмотреть классификацию Майка Бурке (Франция), основанную на особенностях взаимодействия организации

с внешней средой, её размеров, структуры, мотивации персонала. Он выделил восемь основных типов:

1. *культура «оранжереи»* характерна для государственных предприятий, которые не интересуются изменениями внешнего окружения. Персонал слабо мотивирован, что связано со структурой предприятия, бюрократичностью, конформизмом и анонимностью отношений. Эта система направлена на сохранение достигнутого.
2. *«собиратели колосков»* - это предприятия, в большинстве своем мелкие и средние, стратегия которых зависит от случая. Их структуры анархичны, функции расплывлены. Основой системы ценностей является уважение к руководителю. Как правило, эти предприятия находятся в трудном положении и вследствие этого не могут мотивировать персонал.
3. *культура «огорода»* - типичная для французских предприятий модель. Они имеют пирамидальную структуру. Подобные предприятия стремятся к сохранению доминирующих позиций на традиционном рынке, используя испытанные в прошлом модели с внесением в них минимума изменений. Мотивация персонала находится на низком уровне.
4. *культура «французского сада»* - несколько измененный под влиянием американского опыта вариант культуры «огорода». Распространена на крупных предприятиях. Например, хорошо известная фирма IBM, имеющая бюрократизированную структуру, где к людям относятся, как к винтикам, необходимым для функционирования системы.
5. *культура «крупных плантаций»* характерна для крупных предприятий, имеющих 3 – 4 иерархических уровня. Их отличительной чертой является постоянное приспособление к изменениям окружения, поэтому гибкость персонала всячески поощряется. Степень его мотивации достаточно высока.
6. *культура «лианы»* - это сокращенный до минимума управленческий персонал, широкое использование информатики, ориентация каждого работника на требования рынка, высокое чувство ответственности на всех уровнях, что обеспечивает высокую степень мотивации персонала.
7. *модель «косяка рыб»* - это предприятия, характеризующиеся высокой маневренностью и гибкостью, постоянно меняющие структуру и поведение в зависимости от изменений рыночной конъюнктуры. Особые требования к интеллектуальной гибкости персонала.
8. *культура «кочующей орхидеи»* присуща различным рекламным агентствам и консультационным фирмам, которые, исчерпав возможности одного рынка, переходят к другому. Они имеют неформальную, постоянно меняющуюся структуру, ограниченное количество работников. Их цель – предложить единственный в своем роде товар. Степень мотивации персонала относительно низка.

## **Лекция 6. Основные функции современной корпоративной культуры**

В настоящее время тема корпоративной культуры — ключевой вопрос многих исследований, семинаров и конференций. Неуклонно возрастает ее

роль в общей стратегии развития организаций, открывается широкое поле совершенствования деятельности учреждений в данном направлении. Им еще предстоит осознать значимость корпоративной культуры, которую все чаще называют нематериальной основой развития и успеха любой организации.

Используя методику, предложенную В.А. Спивак, рассмотрим вначале некоторые общие функции культуры:

- продуцирование и накопление духовных ценностей;
- оценочно-нормативная функция (на основе сравнения реального поведения человека с нормами культурного поведения, с идеалами мы даем оценку, говорим о позитивных и негативных действиях, гуманных и бесчеловечных, изящных и грубых, прогрессивных и консервативных); отсюда:
  - регламентирующая и регулирующая функция культуры;
  - познавательная функция (познание имеет такие формы: научное познание, обыденное познание, познание через искусство, религиозное познание);
  - смыслообразующая функция – корпоративная культура влияет на мировоззрение человека, зачастую корпоративные ценности превращаются в ценности личности и коллектива либо вступают с ними в конфликт;
  - коммуникационная функция – через ценности, принятые обществом, нормы поведения и другие элементы культуры обеспечивается взаимопонимание членов общества и их взаимодействие;
  - функция общественной памяти, сохранения и накопления опыта человечества;
  - рекреативная функция - восстановление духовных сил в процессе восприятия или включения в культурную деятельность.

Эти функции на уровне корпорации выполняет и корпоративная культура:

- воспроизводство лучших элементов накопленной культуры, продуцирование новых ценностей и их накопление;
- оценочно-нормативная функция (на основе сравнения реального поведения человека, группы, корпорации с нашими нормами культурного поведения, с идеалами мы говорим о позитивных и негативных действиях, гуманных и бесчеловечных, изящных и грубых, прогрессивных и консервативных); отсюда
  - регламентирующая и регулирующая функция культуры, т. е. применение культуры как индикатора и регулятора поведения;
  - познавательная функция (например, познание и усвоение корпоративной культуры, осуществляемое на стадии адаптации работника, способствует его включению в жизнь коллектива, в коллективную деятельность, определяет его успешность);

- смыслообразующая функция: корпоративная культура влияет на мировоззрение человека, зачастую корпоративные ценности превращаются в ценности личности и коллектива либо вступают с ними в конфликт;
- коммуникационная функция – через ценности, принятые в корпорации, нормы поведения и другие элементы культуры обеспечиваются взаимопонимание работников и их взаимодействие;
- функция общественной памяти, сохранения и накопления опыта корпорации;
- рекреативная функция - восстановление духовных сил в процессе восприятия элементов культурной деятельности корпорации возможно лишь в случае высокого нравственного потенциала корпоративной культуры и причастности работника к ней и разделению ее ценностей.

При рассмотрении проблематики корпоративной культуры у исследователей неизбежно возникает потребность в некоей «объединяющей» теоретической схеме, в которую бы укладывались основные подходы к изучению феномена корпоративной культуры.

Очень интересной в этой связи представляется схема четырех типов корпоративной культуры:

1. **Клановая культура.** Это некое 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. В клановой культуре выделяют два типа лидеров:

- *пособник* – ориентирован на людей и процессы. Личность, улаживающая конфликты и занятая поиском консенсуса. В основании его влияния лежит вовлечение людей в принятие решений и разрешение проблем. Активно поощряются участие в бизнесе и открытость;
- *наставник* – заботливый и проявляющий участие. Личность, осознающая других и проявляющая заботу о нуждах отдельных лиц. В основании его или ее влияния лежат взаимное уважение и доверие. Активно поощряются следование моральным принципам и преданность делу.

2. **Адхократическая культура.** Динамичное предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы идти на риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми 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.

В адхократической культуре лидер – это новатор – талантлив и созидателен. Личность, способная предвидеть изменения. В основании его или ее влияния лежит предвидение лучшего будущего и питание надеждами других. Активно поощряются новаторство и приспособляемость. Или же провидец — ориентирован помыслами в будущее. Личность, озабоченная тем, куда идет организация, делающая акцент на возможностях и оценивающая вероятности. Признак этого стиля лидерства — стратегическое направление и непрерывное улучшение текущей деятельности.

3. **Иерархическая культура.** 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. Долгосрочные заботы организации 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.

Роли лидера в иерархической культуре: инструктор – технический, хорошо информированный эксперт. Личность, отслеживающая детали и знающая дело. В основании его или ее влияния лежит управление информацией. Активно поощряются документирование и информационный менеджмент; координатор – заслуживает доверия и надежен. Личность, поддерживающая структуру и рабочий поток. В основании его или ее влияния лежат инжиниринг по ситуации, управление календарными графиками, распределение назначений, размещение ресурсов и т. д. Активно поощряются стабильность и контроль.

4. **Рыночная культура.** Организация, ориентирована на результаты, главной заботой, которой, является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры – твердые руководители и суровые конкуренты. Они непоколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех являются 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.

В рыночной культуре лидер это – боец – агрессивный и решительный. Личность, активно преследующая решение задач и достижение целей, получающая заряд энергии в конкурентных ситуациях. Достижение победы –

доминантная цель, фокус внимания – на внешних конкурентах и позиции на рынке. Возможен и тип «постановщик» – ориентирован на решение задач и принятие решений. Личность, добивающаяся результатов упорным трудом. В основании его влияния лежит настойчивая и разумная аргументация в пользу доведения дела до конца. Активно поощряется продуктивность.

Из предложенной типологии наиболее приемлемой для налоговой службы является иерархическая культура. Действия в корпорации формализованы имеются стандарты, определенные процедуры принятия решения. Очень важна стабильность организации, которую поддерживают формальные правила и официальная этика делового общения. Долгосрочные планы организации состоят в обеспечении стабильности поступлений налоговых платежей в бюджет. Успех определяется в повышении собираемости налогов и снижении недоимок по налоговым платежам, улучшение качества обслуживания налогоплательщиков, формирование положительного имиджа налоговой службы. Управление наемными работниками базируется на строгой иерархии, продвижение по карьерной лестнице осуществляется на конкурсной основе, гарантии занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости развития организации.

Значение корпоративной культуры для развития любой организации определяется рядом обстоятельств.

*Во-первых*, она придает сотрудникам организационную идентичность, определяет внутригрупповое представление о компании, являясь важным источником стабильности и преемственности в организации. Это создает у сотрудников ощущение надежности самой организации и своего положения в ней, способствует формированию чувства социальной защищенности.

*Во-вторых*, знание основ корпоративной культуры своей компании помогает новым работникам правильно интерпретировать происходящие в организации события, определяя в них все наиболее важное и существенное.

*В-третьих*, корпоративная культура, более чем что-либо другое, стимулирует самосознание и высокую ответственность работника, выполняющего поставленные перед ним задачи. Признавая и награждая таких людей, организационная культура идентифицирует их в качестве ролевых моделей (образцов для подражания). Все существующие организации уникальны. Каждая имеет свою собственную историю, организационную структуру, виды коммуникаций, системы и процедуры постановки задач, внутри организационные ритуалы и мифы, которые в своей совокупности и образуют уникальную корпоративную культуру. Большинство организационных культур исторически носили скорее неявный характер, но в последнее время возобладала тенденция признания их влияния и роли.

## **Раздел 4. Формирование и развитие корпоративной культуры предприятия**

### **Лекция 7. Координация предпринимательской деятельности**

Содержание понятия «деловая этика» сводится к определенной форме поведения, основой которой является почтение интересов, как собственной компании, так и ее партнеров, клиентов и общества в целом, не причинение им вреда. Схожее правило распространяется и на соперников. Так, к примеру, в кодексе бизнесмена в почти всех странах прямо запрещено наносить вред приемами, несвязанными с конкурентноспособной борьбой. Нормы этики ориентированы на получение благ наибольшим числом участников рынка и предоставление равных способностей доступа к ресурсам и результатам хозяйствования. Нарушение прав принадлежности, присвоение закрытой инфы (инсайдерство), недостоверная реклама, ущемление свободы потребительского выбора, коммерческий шпионаж вызывают деформацию рыночных отношений, увеличивают опасности и транзакционные издержки. Взятки и хищения возмещаются за чужой счет, нечестная информация отталкивает покупателей, дискриминация по непрофессиональным признакам и «переманивание мозгов» искажают дела на рынке труда. Получение прибыльных заказов на критериях, противоречащих конкурсной базе, т. е. за взятку либо средством шантажа и угроз, также разрушает рынок.

Основой современной деловой этики выступает социальная ответственность компании. Стоит отметить два момента:

Во-первых, вводятся системные нормы в процессы в виде «правил игры» организации (хозяйствующего субъекта) и наружной среды в российской и зарубежной литературе по менеджменту. К главным элементам наружной среды обычно относят: соперников, поставщиков, в том числе и денежных ресурсов, потребителей, консультантов (аудиторов), муниципальные и городские органы, нормативно-правовые акты, сложившуюся систему ценностей и норм поведения.

При всем этом главными чертами наружной среды являются взаимосвязанность, сложность, подвижность, неопределенность, описывающие особенности причин среды, в какой работает хозяйствующий субъект. Принципиальным системным положением является невозможность воздействия организации на внешнюю среду. Это, с одной стороны. С другой, — из нее поступают все виды ресурсов, и итог деятельности также направляется во внешнюю среду. В критериях множественности отменно хороших друг от друга участников бизнеса, в множестве которых выступает и правительство, неувязка введения норм, регулирующих хозяйственные процессы, представляет животрепещущую задачку, имеющую огромное количество качеств. Это, сначала, обеспечение человеческой направленности основной деятельности системы.

Анализ практики ублажения потребностей в современных критериях указывает, что существует обширное поле способностей для производства продуктов, прямо небезопасных для человека и его здоровья, так и вредных для моральных принципов общества и его ценностных ориентаций. Такое положение обуславливает введение единых «правил игры», понятных для всех участников рынка и обеспечивающих человечную направленность развития.

Во-вторых, введение общих правил подразумевает формирование системы контроля за их соблюдением. Соответствующей особенностью социально-экономических систем (СЭС) является необходимость неизменного пересмотра норм, определяющих их поведение. Идет речь о таковой системе контроля за процессами и совершенствованием СЭС, которая дает нужный эффект в критериях расширения контраста, характерного современной роли научно-технического прогресса в развитии общества. Демократические университеты современного общества сформировали механизмы публичного контроля. Основой данных устройств является информационная прозрачность, где главную роль играют СМИ, также сеть публичных организаций, в том числе и проф. Роль СМИ в таком устройстве контроля за делом состоит в освещении общих процессов развития общества и разработке критерий для реализации механизма публичного выбора.

### ***Структура деловой этики***

Этика бизнеса действует на 3-х соподчиненных иерархических уровнях:

1. *Мировой уровень* (гипернормы). Это нормы высшего уровня, основанные на общечеловеческих ценностях и зафиксированные в «Принципах интернационального бизнеса» — глобальном этическом кодексе, принятом в 1994 г. в Швейцарии представителями ведущих компаний и консультантов бизнеса из США, Западной Европы и Стране восходящего солнца. В сжатом виде они сводятся к последующему:

- социальная ответственность бизнеса (создание публичных благ, рабочих мест, увеличение уровня жизни клиентов, служащих и акционеров, также населения);
- модернизация технологий, способов производства, маркетинга и коммуникаций;
- увеличение доверия к бизнесу (при сохранении коммерческой потаенны – искренность, честность, выполнение обещаний);
- почтение правовых норм и обеспечение равных способностей в конкуренции;
- признание верховенства этических норм (некие сделки, разрешенные законом, могут быть неприемлемы исходя из убеждений морали);
- содействие свободе многосторонней торговли;
- почтительное отношение к окружающей среде;
- отказ от противозаконных действий (взяточничество, отмывание средств, продажа орудия террористам, наркоторговля и др.).

Особо выделяются моральные обязательства компаний и бизнесменов по отношению:

- покупателям — высочайшее качество продуктов и услуг, честность в рекламе, почтение людского плюсы;
- работникам — достойная оплата и условия труда, охрана здоровья и трудоспособности, равные права и способности трудоустройства независимо от пола, возраста, расовой принадлежности, религиозных убеждений;
- обладателям и инвесторам — дела доверия, обязанность менеджеров по гарантированию справедливой прибыли на вложенный капитал, открытый доступ к инфы, ограниченный только рамками закона и критериями конкуренции;
- поставщикам — справедливые и добросовестные дела с ними, включая ценообразование, лицензирование, отсутствие принуждения и лишних судебных разбирательств, развитие длительных и устойчивых отношений, обмен информацией и вербование к роли в процессе планирования, своевременная оплата поставок согласно условиям договоров, предпочтение тех поставщиков и подрядчиков, которые уважают человеческое достоинство;
- соперникам — обоюдное почтение, развитие открытых рынков продуктов и капиталов, отказ от использования непонятных средств заслуги конкурентных преимуществ, почтение физических и умственных прав принадлежности;
- местному популяции — поддержание мира и безопасности, соблюдение прав человека, почтение культурной целостности, спонсорские акции, роль компаний в штатской жизни.

Гипернормы являются главенствующими по отношению к государственным, отраслевым и корпоративным этическим кодексам и нормам.

2. *Национальные нормы* (макроуровень, в масштабе отрасли либо государственной экономики). Это гипернормы и близкие к ним этические постулаты, реализуемые в отраслевых либо в государственных кодексах этики бизнеса (к примеру, «Двенадцать принципов ведения дел в России»). Важными здесь являются почтение личной принадлежности и рыночной конкуренции, достоверность информации, отсутствие несправедливой дискриминации на рынке труда.

3. *Корпоративный уровень* (микроуровень, в масштабе отдельной компании и ее клиентов). Это принципы доверия и отсутствия дискриминации в отношениях меж поставщиками и покупателями, персоналом и администрацией, менеджерами и акционерами и т. д. Нарушение данных правил также тянет за собой разные утраты (рост затратных расходов, конфликты и конфликтные ситуации и др.). На этом уровне решаются и личные этические трудности, которые появляются практически на каждом шагу, в особенности в сфере управления людьми.

При формировании определенного механизма принятия решения, учитывающего этический аспект, беспристрастно появляются трудности,

связанные с противоречиями межуровневых коммуникаций и различием в природе самих норм. Такое положение подтверждают и различия во взорах исследователей трудности.

Направляет на себя внимание широкая дисперсия гипотез и выводов, приводимых разными создателями и группами создателей по дилеммам, связанным с взаимодействием государственной деловой и корпоративной (организационной) культуры в современном мире.

Так, сторонники одной точки зрения говорят, что транснациональная компания в состоянии сформировывать свою корпоративную управленческую культуру, включая такую ее самую важную составляющую, как деловая этика. При всем этом, хотя национальные различия и должны учитываться при построении действенной системы менеджмента в разных странах, их роль не является определяющей. Во всяком случае, можно и должно стремиться к тому, чтоб все главные этические ценности, исповедуемые материнской компанией транснациональной компании, также базисные принципы ее управления были едины во всех частях мира.

Сторонники другой точки зрения говорят, что при несовпадении подходов и ценностей корпоративной и государственной деловой культур в итоге доминирует государственная деловая культура. При этом пробы искусственного привнесения корпоративных правил и традиций, которые не совпадают с государственной культурой, напоминают сизифов труд. Даже если персонал филиалов и дочерних компаний «принимает новые корпоративные ценности» и от всей души стремится поменять национальную поведенческую парадигму на корпоративную, в конечном счете, все ворачивается «на круги своя».

Узнаваемый британский исследователь проблематики сравнительного менеджмента Ричард Хилл пишет: «Хотя существует ряд больших организаций, все еще верящих в то, что корпоративная культура и формулировка миссии могут конструктивно скорректировать личность, к истинному времени уже должно быть, разумеется, что если люди не состоят сплошь из «сверхчеловеком», они «не могут бросить самих себя дома, уходя на работу». Кстати, аналогичной точки зрения придерживаются и создатели истинной статьи.

Доказательством доминирующей роли государственной культуры и традиций является ставшая хрестоматийной и неоднократно описанная в забугорной литературе плохая попытка компании «Макдоналдс» приучить русских служащих отрадно («по-американски») улыбаться гостям. Как понятно, в РФ (в отличие от США) отрадно («широко») улыбаться первому встречному не принято. Внимание и благожелательность обычно выражаются другими знаками невербальных коммуникаций (разворот к гостю, наклон головы, приветливое выражение лица и т. д.). Так как ухмылки у продавцов выходили «натянутыми» и ненатуральными (что ощущали русские покупатели), управление компании приняло решение в предстоящем не настаивать на их

«внедрении». Узнаваемый в мире фирменный символ гостеприимства компании «Макдоналдс» не прижился на почве российской культуры.

Основной подход к формированию культуры бизнеса на корпоративном уровне в критериях глобализации базируется на последующих положениях:

1. Деловая этика является одной из основ глобализации экономических процессов. Освоение этических норм бизнеса снимает «культурные» барьеры установления технологических цепочек меж компаниями различных государств. Кросс-культурный нюанс отношений обеспечивает эффективную кооперационную интеграцию в рамках интернационального разделения труда только при отсутствии организационных барьеров (к примеру, в виде политических мотивов решений, завышенных таможенных препятствий) либо дискриминационных правил взаимодействия компаний различных государств по отношению к РФ, которые пробует установить ВТО.

2. Механизм формирования государственной деловой культуры нужно рассматривать как подстраивание реальной имеющейся модели и норм на государственном уровне к нормативной деловой культуре. При всем этом последняя рассматривается как свод абстрактных правил, интегрирующих мировой опыт менеджмента, а не его национальные модели.

Настоящая русская деловая культура — это неизменное улучшение государственной модели в направлении творческого осмысления русской практики внедрения свода обобщенных правил менеджмента в хозяйственной деятельности. С одной стороны, это рационализация внутрифирменных процессов в критериях РФ, с другой, — практика взаимодействия с русскими партнерами и партнерами из государств СНГ, с третьей, — опыт хозяйственных связей с забугорными партнерами из государств с развитыми рыночными отношениями, с четвертой, — практический опыт хозяйствования, представляющий эволюцию практики управления, начиная с русского периода, и изменение подходов и способов управления, произошедших за последние десятилетия.

Совместно с тем, условия глобализации экономики обуславливают творческое заполнение государственных норм корпоративной культуры русской экономики в критериях неизменного сокращения препятствий межнациональных хозяйственных связей, также их современных организационных форм: от самоорганизации технологических цепочек производства и реализации на интернациональных рынках до межнациональных компаний.

Реализация рассмотренных принципов в деятельности менеджеров сталкивается с определенными трудностями. Для управляющих, привыкших к количественным аспектам эффективности и испытывающим нехватку времени, этические решения нередко бывают тягостными и неопределенными, и они желают ими пренебречь. Огромную трудность для них представляет и оперирование различными уровнями этических норм. Гипернормы время от времени противоречат микро уровневым нормам и другим определенным задачкам бизнеса. Посодействовать тут могут

стандартные приемы (хотя и в ограниченной степени) и некие новые советы американских профессионалов по введению этических решений в практику управления.

### ***Управленческие решения и этические аспекты***

Безупречных, полностью применимых для всех заинтересованных сторон управленческих решений фактически не бывает. Овладение же стандартными приемами позволяет менеджеру разъяснить свое решение заинтересованным сторонам, а последним — оценить качество моральных аргументов.

Содержание все более распространенных в новеньком веке принципов построения этической аргументации сводится к последующему. Согласно принципу утилитаризма, действие считается морально оправданным, если оно приносит либо имеет тенденцию принести самую большую пользу большему числу лиц. Из суммарной полезности вычитается объем причиняемого вреда, и если он перевешивает, действие (решение) неэтично. Если все другие деяния причиняют ту либо иную степень вреда, то выбирается «наименьшее зло». Согласно принципу нравственного императива, моральные решения не должны зависеть от определенного результата. Неважно какая взятка есть зло, обман 1-го клиента так же безнравственен, как и многих.

Применение обоих принципов ограничено его сложностью. Выявить круг лиц и организаций, чьи интересы могут быть затронуты решением, просчитать все последствия, а, главное, найти, чьими интересами поступиться, бывает трудозатратной, а то и неосуществимой задачей. Так, расширение кредита прибыльно потребителям, но может уменьшить поступление прибылей, нанести вред компании и акционерам. Удачная стачка принципиальна для рабочих данного предприятия, но от нее несут убытки работодатели и клиенты, мучаются потребители. Решить, какое зло «наименьшее» одним способом вычитания нереально. Хотя в современной этике бизнеса используются (в измененном виде) принципы утилитаризма и нравственного императива, для решения ряда сложных вопросов употребляются и другие способы.

При появлении конфликта меж этическими нормами различных уровней его рекомендуется решать по принципу приоритетности. Таковой конфликт вероятен при размещении филиалов компании в странах либо регионах с другой культурой, чем у центрального подразделения. Хотя гипернормы и макро нормы должны доминировать, следует считаться и с микро нормами. К примеру, если компания из развитой страны делает предприятие в отсталой стране, она вводит принятые в стране базирования материнской компании правила техники безопасности, воспрещает несправедливую дискриминацию при найме и детский труд. Считается, что данные гипернормы отвечают как интересам отсталой страны, так и ее развитых партнеров. Но оплата труда должна соответствовать местным эталонам, чтоб не дестабилизировать экономику и выдержать принцип справедливости в отношении других компаний.

Современная этика бизнеса дает ценность тем локальным нормам, которые верно формулируются. Противоречивые либо неясные нормы тяжело использовать для принятия решений. Многозначен, к примеру, вопрос о применении физического труда дам. В неких странах их употребляют на томных работах, чего не принято делать в продвинутых странах, и конфликт норм налицо. Если решать таковой вопрос на базе местных обычаев, моральные суждения все таки не должны стопроцентно игнорироваться. Можно, к примеру, ввести особые программки облегчения критерий труда либо систему компенсаций. Принципиально, по мере способности, обеспечить «подгонку» норм и их логическую связь.

При разработке управленческих решений приходится рассматривать и взвешивать их экономические, технологические, политические, социальные и этические нюансы. Если принимаются во внимание все либо большая часть качеств, решение более обоснованно. Сами обоснования или принимаются, или употребляются для выработки альтернатив, или отвергаются. Моральный нюанс имеется у многих решений, затрагивающих интересы других людей либо организаций, но верное решение не всегда лежит в области этики. К примеру, для репутации компании принципиально узнать, уменьшат ли выгоду от реструктуризации моральные издержки вследствие сокращения штатов либо компания быстрее выиграет, чем растеряет, скажем, в очах инвесторов, либо сокращение штатов безальтернативно и не подлежит моральной оценке.

Для бизнеса естественна ведущая роль экономического обоснования принимаемых решений, но это не означает, что этика или неоспоримо уступает, или препятствует экономической либо другой выгоде. Менеджеры часто зря приписывают этике «анти прибыльную» направленность и исключают ее из рассмотрения. Такая позиция неверна: при выработке рационального решения принципиально, чтоб этические суждения усиливали действие экономического либо другого фактора, либо чтоб другие причины усиливали действие этического. Этика не претендует на роль «судьи», она быстрее ориентирована на выработку всесторонне обоснованного решения, оправданного со всех точек зрения.

Можно, скажем, подкрепить технологическое решение, ясное только специалистам, моральными аргументами, понятными для служащих компании и принятыми в ее организационной культуре. Решение выделить ассигнования для спонсорской деятельности либо на новые фильтры чистки нереально аргументировать экономическими соображениями, но здесь «сработает» этика, учитывающая социальные ценности. Продажа спиртного несовершеннолетним наращивает прибыль, но недопустима с этической, правовой, социальной точек зрения и их совокупка перевешивает экономические резоны. Если по экономическим либо технологическим причинам нереально повысить качество продукции, этические требования к нему не исчезают, а сводятся к мало применимому уровню (безвредность продукта, маленькое число рекламаций).

Необходимость этического обоснования проявляется тогда, когда у управления появляется подозрение, что решение может нарушить эталоны деловой морали. При всем этом принимаются во внимание корпоративные этические кодексы, а если появляется необычная ситуация, то взвешенное решение находится в зависимости от этических взглядов управления либо группы менеджеров равного служебного статуса.

На остроту этического нюанса, т. е. очевидную необходимость с ним считаться, оказывают влияние последующие предсказуемые причины.

1. *Масштаб моральных последствий* — идет речь о распространении по уровням: мировой, государственной экономики либо компании. Кроме этого нужно учесть количество компаний, чьи интересы ущемляются в итоге отсутствия договоренности о применении единых этических норм в бизнесе.

2. *Социальный консенсус* — степень морального одобрения либо осуждения обществом, клиентами и (либо) коллективом организации решения либо деяния, другими словами, реально действующая система ценностей и предпочтений в обществе.

3. *Возможность вреда либо полезности* от принимаемого решения для заинтересованных групп. Тут нужно учесть природу неопределенности наружной среды, в какой работает предпринимательская организация. Нужным атрибутом таких параметров является неизменное присутствие риска, как опасности утрат, так и шанса хорошего результата решения. Наличие шанса движет бизнесменом и делает базу для экономической эффективности системы рыночных отношений в целом. Реально сложилась закономерность в рискованных решениях: чем выше итог, тем с огромным риском он связан.

4. *Время проявления последствий* (в короткосрочном, среднесрочном и длительном периодах). Аспекты эффективности функционирования организации в рыночной неопределенности отменно изменяются. Если в длительном режиме управления для организации решается неувязка выживания, то в среднесрочном — адаптации, в короткосрочном — роста прибыли.

5. *Длина дистанции* (психической, культурной, служебной и др.) меж лицами, принимающими решения, и теми, кого эти решения затрагивают. Если решения затрагивают интересы конкретных подчиненных либо клиентов, положительные либо отрицательные последствия проявятся стремительно, а если дистанция велика, то они дойдут медлительно, в ослабленном виде либо не проявятся.

6. *Концентрация последствий*, т. е. толика лиц посреди релевантных определенной ситуации, на которых распространяются последствия принятого решения.

Острота этического нюанса увеличивается, когда предсказуемый масштаб последствий (положительных либо отрицательных), социальный консенсус и возможность вреда либо полезности значительны, последствия проявятся стремительно, дистанция коротка, а концентрация последствий высока. Если

связь меж этими факторами налицо, то этическая сторона решения либо деяния приобретает значимость. Определение остроты этического нюанса — непростой процесс, зависящий от морали принимающих решения менеджеров и от их положения в иерархии.

Решения обычно принимаются, когда их эффективность выше мало применимого уровня, и отвергаются, если она ниже. К примеру, экономическое решение отвергается, если норма прибыли на инвестиции будет ниже данной величины. Исходя из убеждений этики решение неприемлемо, если оно делает конфликт интересов. Мало применимая инициатива принимается, если другие нюансы решения подкрепляют ее и в совокупности дают выигрышное решение (способ совокупной выгоды).

Как считает доктор Пенсильванского института Д. П. Фритцше, экономические и этические нюансы решения способны усиливать либо ослаблять друг дружку. По Фритцше, обман, большие взятки и дискриминация при трудоустройстве делают острые отрицательные этические трудности, чреватые финансовыми потерями. Зато предпочтительный моральный эффект плотно сплетен с желательной нормой прибыли: справедливое трудоустройство расширяет способности найма высококвалифицированных работников и не просит дополнительных издержек, предоставление социальных благ дает экономическую отдачу (рост производительности труда, лояльность потребителей), а беспристрастная информация о продукте может немного снизить прибыль, но сохранить покупательский спрос. И, напротив, ожидание больших прибылей не вызовет желания растрачивать их на взятки. Малые отступления от моральных норм быстрее снизят прибыль до мало применимой величины, чем повысят ее, как и решение получать маленькую прибыль полностью допускает маленькие этические погрешности.

Соблазн принять неэтичное решение усиливается, если вред от него невелик либо наказание хотя и строго, но маловероятно. Но те, кто поддаются такому соблазну, наращивают опасности и связанные с ним издержки, а неэтичный подход ослабляет совокупную выгоду.

Для действенного использования этики в процессе принятия решений нужны, само мало, два условия — высочайшая организационная культура и внимание менеджеров к этическим решениям. Последнее типично для тех компаний, где высок уровень корпоративной культуры, где руководители являются подлинными фаворитами, где положение «этичный бизнес — это неплохой бизнес» делится всеми, стратегия и стратегия подчинены ублажению запросов главных участников бизнеса и сложился гибкий механизм приспособления к меняющемуся наружному окружению. В таких компаниях убеждены, что этика — это нужное, хотя не достаточное условие неплохого бизнеса, и что она поддерживает корпоративную культуру на подобающей высоте, что помогает крепить бизнес.

Согласно одной из имеющихся моделей этически обоснованных решений, принимающие их менеджеры действуют по последующей схеме:

1. Собирают информацию для всестороннего обоснования решения. Если решение затрагивает интересы главных участников бизнеса, менеджеры предсказывают степень положительного и отрицательного воздействия.
  2. Подбирают надлежащие этические гипернормы и микронормы. Если между ними появляется конфликт, применяется правило приоритетности: доминируют 1-ые, а из вторых предпочтение отдается тем, которые согласуются с первыми, выстраиваются с ними в логический ряд и формулируются верно и понятно. К примеру, одни компании соблюдают конфиденциальность переписки служащих по собственной электронной почте, ссылаясь на неприкосновенность посланий, другие держат под контролем ее, мотивируя это своим правом принадлежности на компы и сохранением служебной инфы. Этическим решением является недвусмысленное, точное и ясное заявление компании о собственной политике в отношении использования ее компов служащими (независимо от определенного содержания такого заявления).
  3. Исключение неприемлемых вариантов решений. Подготовка 2-ух вариантов их этического обоснования: желательное и мало применимое.
  4. Выявление способностей преобразования мало применимого этического обоснования в желательное. Это происходит в силу наружного давления либо производственной необходимости. К примеру, на предприятии имеет место конфликт 2-ух этических гипернорм: неприкосновенности личной жизни и моральной ответственности работодателя за жизнь и здоровье занятых. Последняя реализуется через правила техники безопасности. На данном предприятии эти правила требуют тестирования служащих на употребление наркотиков и алкоголя. Так как такие проверки безобидны, но полностью нужны, они этичны, а неприкосновенность личной жизни отходит на 2-ой план. Но работодатель несет ответственность за добросовестность тестирования, чтоб исключить увольнения из-за некорректно изготовленного анализа.
  5. При дефицитности этического обоснования принимаемого решения следует управляться другими обоснованиями — экономическими, технологическими, социальными либо политическими. Скажем, сокращение штатов при реконверсии либо модернизации производства тяжело осудить либо оправдать с моральной точки зрения, если оно диктуется производственной необходимостью либо политическим давлением. Суммарный выигрыш от такого сокращения (экономический, технологический, политический) преодолевает моральные суждения, нацеленные в пользу сохранения рабочих мест. Уволить же недисциплинированных служащих, пренебрегающих нормами морали, можно и по одним этическим суждениям.
- Современное применение этики бизнеса отличается гибкостью, не догматичностью и многообразием. Оно позволяет очень использовать потенциал этического фактора, не создавая конфликта с остальными факторами. При появлении трудности принципиально найти, в какой сфере

(экономической, технологической, политической, социальной, этической) лежат предпочтительные, мало применимые и ненужные решения, разглядеть, можно ли усилить действие мало применимых обоснований.

Русский бизнес не изолирован от мирового, и условием его развития является усвоение этических норм и приемов использования. Резвый фуррор, который пару лет вспять был вероятен только благодаря отсутствию конкуренции, отмыванию средств, получению льгот, обману вкладчиков, уклонению от налогов, — это все заслуги прошлого дня. В наши деньки управление предприятием в критериях усиления конкуренции, умножения числа участников бизнеса подразумевает развитие законодательной базы. Но совместно с тем, положительные примеры ведения бизнеса больше будут актуализироваться. Этические причины принятия решений получают высококачественное развитие от признания необходимости их учета к определенным методикам и методам задействия этических требований в стандартном процессе принятия бизнес-решений.

## **Лекция 8. Формирование и развитие корпоративной культуры предприятия**

Обычно организация растет за счет привлечения новых членов, приходящих из организаций с другой культурой. Новые члены организации, хотя бы они того или нет, заносят в неё «вирус» другой культуры. В некоторых организациях разделяемые верования и ценности культуры четко ранжированы. Их относительная важность и связь между ними не уменьшают роли каждой из них. В других организациях относительные приоритеты и связи между разделяемыми ценностями не так ясны. Исследуя методы поддержания и укрепления организационной культуры, по сути дела следует говорить о том, какой должна быть философия и практика управления и на что следует обратить внимание руководству для поддержания желательной организационной культуры, которая будет поддерживать выработанную стратегию развития компании. Здесь можно выделить целый ряд методов:

- *Поведение руководителя.* Руководитель должен стать примером, ролевой моделью, показывая пример такого отношения к делу, такого поведения, которые предполагается закрепить и развить у подчиненных.
- *Заявления, призывы, декларации руководства.* Для закрепления желательных трудовых ценностей и образцов поведения большое значение имеет обращение не только к разуму, но и к эмоциям: «В нашей организации работают лучшие специалисты!».
- *Объекты и предметы внимания, оценки, контроля со стороны менеджера.* Это один из наиболее сильных методов поддержания культуры в организации, так как своими повторяющимися действиями менеджер дает знать работникам, что является важным и что ожидается от них.
- *Реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы.* В критических ситуациях менеджеры и их подчиненные

раскрывают для себя организационную культуру в такой степени, в которой они себе её и не представляли. Культивируемое в организации отношение к людям, к их ошибкам особенно ярко проявляется в критических ситуациях.

- *Моделирование ролей, обучение и тренировка.* Обучение является важнейшим инструментом пропаганды и закрепления желательного отношения к делу, к организации и разъяснения того, какое поведение организация ожидает, какое поведение будет поощряться, подкрепляться, приветствоваться.

- *Критерии определения вознаграждения и статуса.* Система стимулирования. Привилегии обычно «привязаны» к определенным образцам поведения и таким образом расставляют для работников приоритеты и указывают на ценности, имеющие большое значение для отдельных менеджеров и организации в целом. Распределение привилегий указывает на роли и поведение, более ценимые организацией.

- *Критерии принятия на работу, продвижения и увольнения.* То, из чего исходит организация и её руководство, регулируя весь кадровый процесс, становится быстро известно её членам по движению сотрудников внутри организации.

- *Поддержание организационной культуры в процессе реализации основных управленческих функций.* Значительное влияние на организационную культуру оказывает то, какое поведение персонала поддерживается, а какое угнетается при сложившейся практике управления.

- *Организационные символы и обрядность.* Организационная культура закрепляется и транслируется в традициях и порядках, действующих в организации. К обрядам относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения. Ритуалы представляют собой систему обрядов. Соблюдение ритуалов, обрядов, церемоний усиливает самоопределение работников.

Организационная культура существует в любой организации и формируется либо стихийно, либо специальным образом. Стихийно организационная культура всегда формируется как реакция на проблемные ситуации, что позволяет адаптироваться к изменившимся условиям и достигать своих целей. Отсутствие внимания со стороны руководства к процессу формирования и поддержания культуры вызывает в конечном итоге обострение важнейшего организационного противоречия – несоответствия индивидуальных и общеорганизационных целей.

Первая проблема – это внешняя адаптация: что должно быть сделано организацией и как должно быть сделано.

Вторая проблема – это внутренняя интеграция: как работники решают свои ежедневные, связанные с их работой проблемы.

Однако, грамотное управление формированием и развитием культурой вовсе не должно быть направлено на полное уничтожение естественности её

развития; оно должно лишь максимально ограничивать стихийность такого развития, которая чревата непредсказуемыми последствиями, обозначить и пропагандировать его общезначимые ориентиры.

Процесс внешней адаптации и выживания связан с поиском и нахождением организацией своей ниши на рынке и её приспособлением к постоянно меняющемуся внешнему окружению. Это процесс достижения организацией целей и взаимодействия с представителями внешней среды. В данный процесс вовлечены вопросы, имеющие отношение к выполняемым задачам, методам их решения, реакции на успехи и неудачи и т. п.

Процесс внутренней интеграции связан с установлением и поддержанием эффективных отношений по работе между членами организации. Это процесс нахождения способов совместной работы и сосуществования в организации. Процесс внутренней интеграции часто начинается с установлением специфики в определении себя, что относится как к отдельным группам, так и ко всему коллективу организации.

Для построения организационной культуры, которая поддерживала бы стратегию организационного развития, руководство должно предпринять ряд шагов.

Выработка миссии организации, определение стратегии, основных целей и ценностей (приоритетов, принципов, подходов, норм и желательных образцов поведения).

Исследование сложившейся организационной культуры. Определение степени соответствия сложившейся организационной культуры выработанной руководством стратегии развития организации. Выявление позитивных и негативных ценностей.

Разработка организационных мероприятий, направленных на формирование, развитие или закрепление желательных ценностей и образцов поведения.

Целенаправленные воздействия на организационную культуру с целью ликвидировать негативные ценности.

Оценка успешности воздействия на организационную культуру и внесение необходимых коррективов.

Уже на втором этапе формирования культуры организации возникают трудности исследования организационной культуры:

Слабая теоретическая разработанность проблемы организационной культуры;

Нестабильность во времени самого предмета исследования – организационной культуры;

Ограниченные возможности кросс – культурного переноса выявляемых закономерностей функционирования организационной культуры;

Размытость границ феномена организационной культуры, его вплетенность в структуру организации;

Ограниченные возможности публикаций результатов исследований в связи с конфиденциальным характером информации.

Изучение сложившейся культуры является предпосылкой успешного её изменения. Проведение последующих этапов формирования организационной культуры при возникновении или усилении отмеченных негативных эффектов нецелесообразно.

Выяснив желательное (идеальное) состояние организационной культуры и определив её сегодняшнее (фактическое) состояние, можно принимать решение о тех действиях, которые позволят перейти из сегодняшнего состояния в желательное.

Итогом изучения сложившейся в организации культурной среды должно стать решение трех задач:

1. ясно осознать (сформулировать) ведущие ценности, приоритеты, установки, призванные поддержать перспективную организационную стратегию;
2. прояснить, какие культурные ценности будут помогать (или мешать) реализации стратегических целей организации;
3. оценка имеющегося разрыва, т.е. степени соответствия сложившейся культуры и стратегии развития организации, выработанной руководством.

### **Лекция 9. Современная корпоративная культура в здравоохранении**

Слово «корпорация» (corporatio) означает объединение, общество, союз. В современном значении это понятие означает оптимальную форму организации крупномасштабного производства товаров и услуг в условиях рыночной экономики.

Следуя представленному определению, признавая факт формирующихся рыночных отношений в государстве как определенной внешней среды существования организации (в самом широком смысле ее понимания), казалось бы, можно соотнести существующую систему отечественного здравоохранения и наличествующие взаимоотношения в медицине с корпоративными категориями и сущностями.

Вместе с тем преимущественный государственный характер внутриотраслевых производственных отношений в здравоохранении России начала XXI в., крайне слабое развитие действительно реального цивилизованного рынка медицинских услуг, а следовательно, и маркетинговых отношений в медицине не позволяют сегодня рассматривать отрасль здравоохранения с точки зрения классического понимания корпорации и корпоративных отношений.

В лучшем случае можно говорить о некоей профессиональной (медицинской) корпоративности, не связывая это понятие с рыночными характеристиками, присущими истинной корпорации, в частности такой сущности, как предпринимательская деятельность. Предпринимательство в медицине здравоохранения – категории, слабо исследованные даже на уровне понятий, не говоря уже о прикладном приложении к отрасли производства и потребления медицинских услуг.

При организации внутрикорпоративных отношений в медицине и здравоохранении на рыночных принципах необходимо соблюдать целый ряд условий:

- превращение всех подразделений корпорации в сравнительно самостоятельные хозяйствующие объекты, законодательно обретающие правосвободно распоряжаться, пользоваться и владеть средствами производства,самим выбирать формы организации и оплаты труда, технологию и управление производством медицинских услуг;
- замена структур прямого директивного управления на внутрикорпоративные подразделения, такие как маркетинговые службы, инвестиционные,инновационные, расчетно-финансовые, информационные;
- организация эффективных внутрифирменных единиц предпринимательства;
- расширение и интенсификация внутрикорпоративных отношений;
- разработка внутрикорпоративного хозяйственного механизма, создание системы стратегического, ситуационного и оперативного планирования, установление контрактно-договорных отношений между различнымиподразделениями, введение системы внутрикорпоративных мотиваций, стимулов, санкций.

Признавая или нет профессиональное медицинское сообщество в рамках корпоративных или иных производственных отношений, необходимоподчеркнуть, что правила поведения, как писанные, так и неписанные, сложились и складываются в профессиональной среде независимо от той или инойформы такого сообщества. Такие отношения могут характеризоваться понятиями «организационная культура», «производственная культура», «деловаякультура», «корпоративная культура».

В целом такую культуру отношений (корпоративную культуру) можнохарактеризовать как комплекс разделяемых членами организации мнений,эталонов поведения, настроений, символов, отношений, в совокупности определяющих индивидуальный облик организации.

В медицинском сообществе, как ни в каком другом, глубоки корникорпоративной этики и корпоративной культуры.

С именем Гиппократом связано представление о высоком моральном облике и образце этического поведения врача. В клятве Гиппократом как в своеобразном кодексе корпоративных отношений нашли отображение правила инормы поведения, своеобразный нравственный и этический стандарт взаимоотношений между самими медицинскими работниками, а также между нимии пациентами.

Помимо прочего, в корпоративной культуре немаловажное значениеимеют символы. Как известно, одним из традиционных медицинских символов является эмблема, изображающая ядовитую змею, обвивающую чашу спротивоядием.

Корпоративную культуру во внутренней и внешней среде системы здравоохранения в социалистический период развития страны отчасти формировали продекларированные основные принципы советского здравоохранения, по существу действующие и сегодня: государственность, общедоступность и бесплатность медицинской помощи населению, единство медицинской науки и практики, профилактическое направление.

Коллегиальность в диагностике и лечении, медицинские коллоквиумы, врачебно-консультативные комиссии и подобные формы корпоративного принятия решений испокон веков были и остаются в традициях медицины.

С другой стороны, при государственной системе здравоохранения с ее жесткими принципами административной вертикали управления, бюрократической структурой организации, профессиональные корпоративно-коллегиальные исторически сложившиеся отношения входят в противоречие с административно-командными методами управления отраслью. Разрешение подобного противоречия в сторону управленческих структур в конечном итоге приводит к подмене истинной профессиональной корпоративности суррогатными формами насаждаемых сверху директив, лозунгов, принципов, якобы подразумевающих корпоративность профессионального сообщества.

Подобные директивы, спущенные сверху, а не правила, выработанные и установленные сложившимися в команде корпоративными отношениями, становятся формальными лозунгами, а не сущностью профессиональных отношений. Административными методами, как показывает практика, не всегда удается сформировать настоящее, а не лицемерное чувство принадлежности сотрудника к единой корпорации.

Как известно, немаловажное значение для формирования истинной корпоративной культуры имеет привлечение к активному участию в делах сообщества всех без исключения работников. Одним из путей достижения этой цели являются различные формы децентрализации, такие как передача полномочий нижшим звеньям управления, перераспределение полномочий в пользу исполнителей, предоставление им реальной самостоятельности, реинжиниринг, переход от пирамидальных, иерархически-административных к горизонтальным демократическим организационно-управляющим структурам, которые могут способствовать все более тесной связи всех работников корпорации, увеличению их преданности ее духу, миссии и целям.

В действующей модели российской государственной системы здравоохранения, являющейся, по существу, функционально-структурной моделью, формы и методы корпоративной культуры не являются определяющими в обеспечении управленческих решений. И достижение целевой функции системы здравоохранения (производство и предоставление качественных медицинских услуг) сегодня зависит от иных факторов: либо волевого управленческого воздействия руководителя определенного уровня

с его возможностями административного распределения материальных, финансовых и кадровых ресурсов, либо от личных профессиональных и моральных качеств самого медицинского работника.

Процессно-ролевая модель системы здравоохранения на любом уровне, включая муниципальный, по мнению ряда исследователей, является определяющим фактором формирования истинной корпоративной культуры, способной наряду с прочими формами и методами корпоративного управления обеспечить повышение эффективности медицинской помощи.

**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ**  
– филиал федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования  
**«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ**  
**УНИВЕРСИТЕТ»**  
Министерства здравоохранения Российской Федерации

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
**ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И**  
**ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО**  
**ДИСЦИПЛИНЕ «СОВРЕМЕННАЯ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА В**  
**СФЕРЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ»**

**для направления подготовки: 38.03.02 «Менеджмент»**

**Пятигорск, 2020**

## **РАЗРАБОТЧИКИ:**

Доцент кафедры экономики и организации здравоохранения и фармации, канд. экон. наук, доцент Багдасарян Д.Г.

## **РЕЦЕНЗЕНТ:**

Доцент кафедры экономики, менеджмента и государственного управления федерального государственного бюджетного автономного образовательного учреждения высшего образования «Северо-Кавказский Федеральный университет», Институт сервиса, туризма и дизайна (филиал) в г. Пятигорске, доцент, кандидат экономических наук, Жуковская Наталья Петровна

## **В рамках дисциплины формируются следующие компетенции, подлежащие оценке настоящим ФОС:**

- способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия (ОК-5);
- способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3);
- владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде (ПК-2);
- владением навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками (ПК-19).

## **1. ВОПРОСЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОВЕРЯЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**

### **Раздел 1. Возникновение и становление корпорации, корпоративизма и корпоративной культуры**

<b>№</b>	<b>Вопросы для текущего контроля успеваемости студента</b>	<b>Проверяемые компетенции</b>
	<b>Организация работы в коллективе, толерантное восприятие социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий</b>	ОК-5; ОПК-3
<b>1</b>	Организация работы в коллективе как культурный фундамент общества.	ОК-5; ОПК-3
<b>2</b>	Историческая эволюция толерантности в отношении сотрудниками организации.	ОК-5; ОПК-3
<b>3</b>	Появление культурной индустрии как сектора экономики.	ОК-5; ОПК-3
<b>4</b>	Рождение и утверждение массовой культуры.	ОК-5; ОПК-3; ПК-2; ПК-19
<b>5</b>	Ориентация экономики и общества на материальное сверхпотребление.	ОК-5; ОПК-3
<b>6</b>	Господство массовой культуры, рекламы и моды. Маргинализация	ОК-5; ОПК-3

	высокой культуры.	
7	Усиление роли культуры в высшем образовании. Возникновение встречного движения культуры и экономики, их взаимная открытость.	ОК-5; ОПК-3
8	Современная корпоративная культура как форма сближения экономики и культуры.	ОК-5; ОПК-3
	<b>Возникновение и становление корпорации, корпоративизма.</b>	ОК-5; ОПК-3; ПК-2
1	Первые корпоративные объединения в Древнем Риме.	ОК-5; ОПК-3; ПК-2
2	Внутренняя и внешняя жизнь корпорации.	ОК-5; ОПК-3; ПК-2
3	Возникновение, становление и развитие средневековых корпораций.	ОК-5; ОПК-3; ПК-2
4	Морские товарищества и горные товарищества.	ОК-5; ОПК-3; ПК-2
5	Формирование первых элементов корпоративной культуры.	ОК-5; ОПК-3; ПК-2
6	Первые транснациональные корпорации: орден тамплиеров, британская Ост-Индская компания, голландская Ост-Индская компания. Особенности корпораций Нового времени.	ОК-5; ОПК-3; ПК-2
7	Возрождение корпораций на новой основе в XIX в.	ОК-5; ОПК-3; ПК-2
8	Особенности новых корпораций. Корпорации и профсоюзы.	ОК-5; ОПК-3; ПК-2
9	Возникновение понятия корпоративной культуры.	ОК-5; ОПК-3; ПК-2
10	Развитие и роль транснациональных корпораций. Формирование корпоративизма.	ОК-5; ОПК-3; ПК-2
11	Государственный корпоративизм (фашизм).	ОК-5; ОПК-3; ПК-2
12	Основные социальные институты корпоративизма.	ОК-5; ОПК-3; ПК-2

## **Раздел 2. Основные понятия и ценности корпоративной культуры**

<b>№</b>	<b>Вопросы для текущего контроля успеваемости студента</b>	<b>Проверяемые компетенции</b>
	<b>Понятие, структура и типы современной корпоративной культуры</b>	ОК-5; ОПК-3; ПК-2
1	Становление современной корпоративной культуры.	ОК-5; ОПК-3; ПК-2
2	Материальная и духовная составляющие корпоративной культуры.	ОК-5; ОПК-3; ПК-2
3	Корпоративная культура и чувство коллективной идентичности.	ОК-5; ОПК-3; ПК-2
4	Принципы формирования американской корпоративной культуры. Организационная структура американской компании, ее периодические коррективы. Создание «команд» как отличительная особенность американской корпоративной культуры.	ОК-5; ОПК-3; ПК-2
5	Повышение роли корпоративной этики.	ОК-5; ОПК-3;

		ПК-2
6	Особенности японской корпоративной культуры. Основные принципы японского менеджмента.	ОК-5; ОПК-3; ПК-2
7	Концепция непрерывного обучения.	ОК-5; ОПК-3; ПК-2
8	Восприимчивость к новым идеям как отличительная черта японского менталитета и японской корпоративной культуры.	ОК-5; ОПК-3; ПК-2
9	Формула «предприятие есть люди». Патерналистские традиции.	ОК-5; ОПК-3; ПК-2
	<b>Ценности и философия корпоративной культуры</b>	ОК-5; ОПК-3; ПК-2
1	Основные ценности корпоративной культуры, факторы их формирования. Две группы ценностей.	ОК-5; ОПК-3; ПК-2
2	Понятия корпоративного бренда и имиджа компании, их роль в корпоративной культуре.	ОК-5; ОПК-3; ПК-2
3	Имидж как инструмент достижения стратегических целей организации. Фирменный стиль.	ОК-5; ОПК-3; ПК-2
4	Основные составляющие фирменного стиля. Носители фирменного стиля.	ОК-5; ОПК-3; ПК-2
5	Философия компании. Философия ведущих мировых корпораций.	ОК-5; ОПК-3; ПК-2

### Раздел 3. Структура современной корпоративной культуры

№	Вопросы для текущего контроля успеваемости студента	Проверяемые компетенции
	<b>Структура современной корпоративной культуры</b>	ОК-5; ОПК-3; ПК-2
1	Системный принцип построения корпоративной культуры, ее элементы. Структура корпоративной культуры Э. Шайна.	ОК-5; ОПК-3; ПК-2
2	Материальный и духовный уровни. Элементы материальной культуры.	ОК-5; ОПК-3; ПК-2
3	Культура трудового процесса.	ОК-5; ОПК-3; ПК-2
4	Основные элементы духовной культуры.	ОК-5; ОПК-3; ПК-2
5	Символы, рассказы, герои, девизы и церемонии. Другие элементы структуры: доминирующая культура, субкультура и контркультура.	ОК-5; ОПК-3; ПК-2
6	Факторы изменения корпоративной культуры.	ОК-5; ОПК-3; ПК-2
	<b>Основные функции современной корпоративной культуры</b>	ОК-5; ОПК-3; ПК-2
1	Функции общей и корпоративной культуры: сходство и различие.	ОК-5; ОПК-3; ПК-2; ПК-19
2	Функции корпоративной культуры.	ОК-5; ОПК-3; ПК-2
3	Влияние корпоративной культуры на мотивацию сотрудников.	ОК-5; ОПК-3; ПК-2
4	Иерархическая теория потребностей А. Маслоу.	ОК-5; ОПК-3; ПК-2

5	Влияние устоявшихся норм коллектива на его участников.	ОК-5; ОПК-3; ПК-2
---	--	----------------------

#### **Раздел 4. Формирование и развитие корпоративной культуры предприятия**

<b>№</b>	<b>Вопросы для текущего контроля успеваемости студента</b>	<b>Проверяемые компетенции</b>
	<b>Координация предпринимательской деятельности</b>	ОК-5; ОПК-3; ПК-2
1	Объекты, субъекты и цели предпринимательства	ОК-5; ОПК-3; ПК-2
2	История предпринимательской деятельности	ОК-5; ОПК-3; ПК-2
3	Основные черты предпринимательства	ОК-5; ОПК-3; ПК-2
4	Факторы, обеспечивающие ведущее положение в развитии предпринимательства	ОК-5; ОПК-3; ПК-2
5	Взаимодействие национальной деловой и корпоративной (организационной) культуры в современном мире.	ОК-5; ОПК-3; ПК-2
6	Основные признаки культурной корпорации.	ОК-5; ОПК-3; ПК-2
	<b>Формирование и развитие корпоративной культуры предприятия</b>	ОК-5; ОПК-3; ПК-2
1	Основные условия и факторы формирования и развития корпоративной культуры предприятия.	ОК-5; ОПК-3; ПК-2
2	Стили руководства.	ОК-5; ОПК-3; ПК-2
3	Модели современной корпоративной культуры.	ОК-5; ОПК-3; ПК-2
4	«Горизонтальный» и «вертикальный» менеджмент.	ОК-5; ОПК-3; ПК-2
5	Требования к психологическому типу сотрудника.	ОК-5; ОПК-3; ПК-2
6	Технологии формирования корпоративной культуры.	ОК-5; ОПК-3; ПК-2
7	Ценности и организационные нормы как основа формирования корпоративной культуры.	ОК-5; ОПК-3; ПК-2
	<b>Современная корпоративная культура в здравоохранении</b>	ОК-5; ОПК-3; ПК-2
1	Принципы и нормы корпоративной культуры медицинских учреждений, репутационный капитал.	ОК-5; ОПК-3; ПК-2
2	Корпоративная культура – основной инструмент совершенствования менеджмента медицинской организации.	ОК-5; ОПК-3; ПК-2; ПК-19
3	Факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры.	ОК-5; ОПК-3; ПК-2
4	Влияние корпоративной культуры на эффективность функционирования медицинской организации.	ОК-5; ОПК-3; ПК-2

**Примеры типовых контрольных заданий или иных материалов, необходимых для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в ходе текущего контроля успеваемости студентов**

**Примеры заданий текущего контроля успеваемости по разделу 1  
Возникновение и становление корпорации, корпоративизма и корпоративной культуры**

**Тема 1. Организация работы в коллективе, толерантное восприятие социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий**

**Перечень вопросов к занятию:**

1. Организация работы в коллективе как культурный фундамент общества.
2. Историческая эволюция толерантности в отношении сотрудниками организации.
3. Появление культурной индустрии как сектора экономики.
4. Рождение и утверждение массовой культуры.
5. Ориентация экономики и общества на материальное сверхпотребление.
6. Господство массовой культуры, рекламы и моды. Маргинализация высокой культуры.
7. Усиление роли культуры в высшем образовании. Возникновение встречного движения культуры и экономики, их взаимная открытость.
8. Современная корпоративная культура как форма сближения экономики и культуры.

**Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к занятию по следующим вопросам:

1. Организация работы в коллективе как культурный фундамент общества.
2. Историческая эволюция толерантности в отношении сотрудниками организации.
3. Появление культурной индустрии как сектора экономики.
4. Рождение и утверждение массовой культуры.
5. Ориентация экономики и общества на материальное сверхпотребление.
6. Господство массовой культуры, рекламы и моды. Маргинализация высокой культуры.
7. Усиление роли культуры в высшем образовании. Возникновение встречного движения культуры и экономики, их взаимная открытость.
8. Современная корпоративная культура как форма сближения экономики и культуры.

**Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Как происходила историческая эволюция отношений между экономикой и культурой?
2. Что говорил Ш. Бодлер об отношениях между промышленностью и искусством?

3. В чем проявлялась неравномерность развития различных областей культуры?
4. Охарактеризуйте появление культурной индустрии как сектора экономики.
5. Почему происходила ориентация экономики и общества на материальное сверхпотребление?
6. В чем выражалось господство массовой культуры?
7. В чем выражалась маргинализация высокой культуры, подлинного творчества и художественных поисков?
8. Что такое культура постмодернизма?
9. Как изменились отношения между экономикой и культурой в 80-е гг. XX в.?
10. В чем выражалось возрождение и оживление интереса к настоящей, высокой культуре и подлинному искусству?
11. Создание Всемирной комиссии по культуре и развитию при ООН и ЮНЕСКО.
12. Синергия между экономикой и культурой как условие восстановления единства между различными видами человеческой деятельности.
13. Современная корпоративная культура как форма сближения экономики и культуры.

**Задания для практического (семинарского) занятия:**

1. Приведите 5 причин появления в России интереса к проблематике корпоративной культуры
2. Из журналов «СоцИс», «Управление персоналом», «Человек и труд» и «Проблемы теории и практики управления» выписать названия статей с указанием автора, посвященных культуре организации, и классифицировать данные статьи по следующим основаниям:
  - а. год публикации (до 1992 г., 1992–99 гг., после 1999 г.);
  - б. используемая в статье терминология (корпоративная культура, организационная культура, социокультура, культура организации);
  - с. основная проблематика публикации (осознание культуры, формирование и изменение культуры, выделение особенностей культуры).

**Перечень тем рефератов:**

1. Генезис научных представлений о корпоративной культуре.
2. Мифодизайн в культуре организации.

**Фонд тестовых заданий по теме № 1:**

1. Какое из перечисленных словосочетаний близко по смыслу к понятию «корпоративная культура»?

**а) организационная культура;**

- б) корпоративный дух;
  - в) философия организации;
  - г) социокультура организации;
  - д) организационное развитие;
  - е) социально-психологический климат.
2. Что такое корпоративная культура?

- а) признанные ценности, убеждения, нормы и формы поведения в организации;
- б) совокупность идей, убеждений, традиций и ценностей, господствующих на предприятии как в социальной системе;
- в) образ жизни, мышления, действия и существования организации;
- г) совокупность основных убеждений, сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и проблемы внутренней интеграции;**
- д) способ выполнения работы в конкретной организации;
- е) специфическая, характерная для данной организации система связей, взаимодействий и отношений, осуществляющихся в рамках конкретной предпринимательской деятельности, способа постановки и ведения дела.

3. Модель корпоративной культуры по Э. Шейну представляет собой:

- а) 3-уровневую систему, в основе которой лежит мировоззрение организации;**
- б) круговую диаграмму, в центре которой находятся ценности организации;
- в) 4-уровневую систему, в основе которой лежит мировоззрение организации;
- г) 3-уровневую систему, в основе которой лежит отношение организации ко времени, разворачивающуюся во времени и пространстве спираль;
- д) 3-уровневую систему, в основе которой лежат образцы поведения в организации.

4. Ценностно-нормативная структура корпоративной культуры включает в себя:

- а) ценности организации;**
- б) нормы поведения в организации;**
- в) мировоззрение организации;
- г) ролевые модели поведения в организации;
- д) миссию организации;
- е) стратегию развития организации.

5. Игровая структура корпоративной культуры включает в себя:

- а) внешний вид офиса компании;
- б) язык компании;**
- в) компьютерные игры, в которые играют сотрудники компании;
- г) легенды компании;**
- д) символический менеджмент;**
- е) рекламу выпускаемой продукции.

6. Имиджевая структура корпоративной культуры включает в себя:

- а) внешний вид офиса компании;**
- б) язык компании;
- в) компьютерные игры, в которые играют сотрудники компании;
- г) легенды компании;
- д) символический менеджмент;

- е) рекламу выпускаемой продукции.
- 7. В культуре организации можно выделить:
  - а) доминантную культуру;**
  - б) локальную культуру;
  - в) субкультуру;**
  - г) контркультуру;**
  - д) местную культуру;
  - е) положительную культуру.
- 8. По характеру влияния корпоративной культуры на результативность деятельности организации выделяют:
  - а) хорошую культуру;
  - б) локальную культуру;
  - в) положительную культуру;**
  - г) функционально значимую культуру;
  - д) отрицательную культуру;
  - е) негативную культуру.
- 9. Корпоративная культура выполняет следующие функции:
  - а) смыслообразующую;**
  - б) рекреативную;
  - в) общественной памяти;
  - г) распределительную;
  - д) воспроизводственную;
  - е) поддерживающую.
- 10. Диагностика корпоративной культуры включает в себя:
  - а) анализ корпоративной культуры;**
  - б) адаптацию корпоративной культуры;
  - в) исследование корпоративной культуры;
  - г) построение профиля корпоративной культуры;
  - д) разработку стратегически необходимой корпоративной культуры;

## **Тема 2. Возникновение и становление корпорации, корпоративизма**

### **Перечень вопросов к занятию:**

1. Первые корпоративные объединения в Древнем Риме.
2. Возникновение, становление и развитие средневековых корпораций.
3. Морские товарищества и горные товарищества.
4. Внутренняя и внешняя жизнь корпорации.
5. Формирование первых элементов корпоративной культуры.
6. Первые транснациональные корпорации: орден тамплиеров, британская Ост-Индская компания, голландская Ост-Индская компания.
7. Особенности корпораций Нового времени. Возрождение корпораций на новой основе в XIX в.
8. Особенности новых корпораций. Корпорации и профсоюзы.
9. Возникновение понятия корпоративной культуры.

10. Развитие и роль транснациональных корпораций. Формирование корпоративизма.

11. Государственный корпоративизм (фашизм).

12. Основные социальные институты корпоративизма.

**Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к занятию по следующим вопросам:

1. Первые корпоративные объединения в Древнем Риме.

2. Возникновение, становление и развитие средневековых корпораций.

3. Морские товарищества и горные товарищества.

4. Внутренняя и внешняя жизнь корпорации.

5. Формирование первых элементов корпоративной культуры.

6. Первые транснациональные корпорации: орден тамплиеров, британская Ост-Индская компания, голландская Ост-Индская компания.

7. Особенности корпораций Нового времени. Возрождение корпораций на новой основе в XIX в.

8. Особенности новых корпораций. Корпорации и профсоюзы.

9. Возникновение понятия корпоративной культуры.

10. Развитие и роль транснациональных корпораций. Формирование корпоративизма.

11. Государственный корпоративизм (фашизм).

12. Основные социальные институты корпоративизма.

**Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Как происходило формирование первых корпоративных объединений в Древнем Риме (IV в. до н. э.)?

2. Как происходило возникновение, становление и развитие средневековых корпораций (XI – XIV вв.)?

3. Средневековые корпорации на основе сословий: рыцари, студенты, ремесленники, купцы.

4. Основные элементы ремесленной корпорации.

5. Морские товарищества и горные товарищества.

6. Главный корпоративный принцип.

7. Внутренняя жизнь корпорации: профессиональная регламентация, финансы, контроль, полиция, правосудие.

8. Внешняя жизнь корпорации, отношения с государственной и городской властями.

9. Формирование первых элементов корпоративной культуры.

10. Золотой век средневековых корпораций (XV - XVI вв.).

11. Первые транснациональные корпорации: орден тамплиеров, британская Ост-Индская компания, голландская Ост-Индская компания.

12. В чем были особенности корпораций Нового времени?

13. Сложности и трудности в развитии корпораций в XVII – XVIII вв. Противостояние ремесел и промышленности.

14. Что такое корпорация? Назовите основные характеристики корпорации.

15. Что такое внутренняя и внешняя среда корпорации?
16. В чем роль транснациональных корпораций (ТНК) в национальной и мировой экономике?
17. Что такое корпоративизм?
18. Что такое государственный корпоративизм (фашизм)?
19. Что такое профсоюз? Назовите виды профсоюзов.
20. Когда возникло понятие корпоративной культуры? Назовите функции корпоративной культуры.

**Задания для практического (семинарского) занятия:**

1. В литературе найти и выписать 5 определений корпоративной культуры с указанием источника и автора. Все определения можно разбить на две основные группы.

К первой группе относятся определения, в которых указывается на элементы корпоративной культуры. Например, организационная культура – признанные ценности, убеждения, нормы и формы поведения в организации (Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2000. С. 55).

Вторая группа объединяет определения, в которых культура организации рассматривается как способ существования, адаптации к внешней среде. Например, определение Э. Шейна, представленное ниже.

**Перечень тем рефератов:**

1. Организационная культура предприятия в системе управления персоналом.
2. Различия в понимании истоков формирования и сущности культуры корпорации: рационалистический и феноменологический подходы.

**Фонд тестовых заданий по теме № 2:**

1. Оценка корпоративной культуры включает в себя:

- а) анализ корпоративной культуры;
- б) адаптацию корпоративной культуры;
- в) исследование корпоративной культуры;**
- г) построение профиля корпоративной культуры;
- д) разработку стратегически необходимой корпоративной культуры;
- е) внедрение новой ценности в организации.

2. Диагностика корпоративной культуры возможна следующими методами:

- а) интервью;**
- б) включенное наблюдение;**
- в) анализ документов;**
- г) анкетный опрос;**
- д) тест;
- е) экспертный опрос.

3. При диагностике корпоративной культуры учитывается мнение:

- а) клиентов компании;**
- б) сотрудников компании;**
- в) собственников компании;
- г) контролирующих органов;

- д) практикантов;
- е) прессы.

4. При диагностике корпоративной культуры изучаются следующие ориентации компании:

- а) на клиентов;**
- б) на технологию;
- в) на коммуникации;
- г) на издержки;
- д) на компанию;
- е) на сотрудников.**

5. Оценка корпоративной культуры возможна на основе...

- а) миссии развития компании;
- б) стратегии развития компании;
- в) ценностей компании;**
- г) результатов компании;
- д) клиентов компании;
- е) собственников компании.

6. Изменение корпоративной культуры включает в себя:

- а) изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера;**
- б) изменение стиля управления кризисом или конфликтом;
- в) перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения;
- г) изменение критерия стимулирования;
- д) смена акцентов в кадровой политике;
- е) смена организационной символики и обрядности.

7. Исследования Г. Хофштеде посвящены:

- а) выявлению типов корпоративной культуры;**
- б) выявлению аспектов корпоративной культуры;
- в) анализу корпоративной культуры;
- г) диагностике корпоративной культуры;
- д) анализу соответствия управления персоналом корпоративной культуре;
- е) анализу соответствия корпоративной культуры управлению персоналом;

8. Корпоративная культура относится к управлению персоналом как:

- а) часть к целому;**
- б) целое к части;
- в) общее к частному;
- г) частное к общему;
- д) причина к следствию;
- е) следствие к причине.

9. К основным этическим проблемам деловой жизни относятся:

- а) низкое качество работы и товаров;**
- б) создание союзов в надежде на счастливую случайность;
- в) промедление с выполнением своих обязанностей;**
- г) безоговорочное подчинение руководству;**
- д) жесткие цены;

- е) малое внимание семье или личным делам из-за обилия работы.
10. К основным положениям, на которых базируется современная деловая этика, относятся:
- а) создание материальных ценностей во всем многообразии форм;**
  - б) разрешение конфликтов с учетом статусов участников;
  - в) получение прибыли и других доходов как результат достижения различных общественно значимых целей;**
  - г) приоритет интересов межличностных отношений, а не нужд производства при разрешении деловых проблем;
  - д) влияние деловой этики на усиление корпоративного духа;
  - е) повышение характеристик этичности сотрудников организации.

**Примеры заданий текущего контроля успеваемости по разделу 2  
Основные понятия и ценности корпоративной культуры  
Тема 3. Понятие, структура и типы современной корпоративной культуры**

**Перечень вопросов к занятию:**

1. Становление современной корпоративной культуры.
2. Материальная и духовная составляющие корпоративной культуры.
3. Корпоративная культура и чувство коллективной идентичности.
4. Принципы формирования американской корпоративной культуры.
5. Организационная структура американской компании, ее периодические коррективы.
6. Создание «команд» как отличительная особенность американской корпоративной культуры.
7. Повышение роли корпоративной этики.
8. Особенности японской корпоративной культуры.
9. Основные принципы японского менеджмента.
10. Концепция непрерывного обучения.
11. Восприимчивость к новым идеям как отличительная черта японского менталитета и японской корпоративной культуры.
12. Формула «предприятие есть люди».
13. Патерналистские традиции.

**Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к занятию по следующим вопросам:

1. Создание «команд» как отличительная особенность американской корпоративной культуры. Повышение роли корпоративной этики.
2. Особенности японской корпоративной культуры.
3. Основные принципы японского менеджмента.
4. Концепция непрерывного обучения.
5. Восприимчивость к новым идеям как отличительная черта японского менталитета и японской корпоративной культуры.
6. Формула «предприятие есть люди». Патерналистские традиции

### **Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Как происходило становление современной корпоративной культуры в 70-80-е гг. XX в.?
2. Назовите условия и факторы формирования современной корпоративной культуры.
3. В чем общее и особенное корпоративной культуры и культуры в целом?
4. Перечислите материальные и нематериальные компоненты корпоративной культуры.
5. В чем заключается преобладание духовной составляющей?
6. Что такое чувство коллективной идентичности?
7. Каким образом корпоративная культура влияет на экономическое сознание коллектива данного предприятия?
8. Принципы формирования американской корпоративной культуры.
9. Организационная структура американской компании, ее периодические коррективы.
10. Назовите важные характеристики эффективной организационной структуры.
11. Какую цель преследует создание такой организационной структуры, которая соответствует потребностям бизнеса и наилучшим образом использует способности людей?
12. Назовите отличительную особенность американской корпоративной культуры.
13. Назовите особенности японской корпоративной культуры.
14. Основные принципы японского менеджмента.
15. Назовите отличительные черты японского менталитета и японской корпоративной культуры.
16. Что такое система пожизненного найма?
17. Какая роль отводится коллективизму в формировании японской модели корпоративной культуры?
18. Что такое концепция непрерывного обучения?
19. Поясните формулу «предприятие есть люди».
20. Что такое патерналистские традиции?

### **Задания для практического (семинарского) занятия:**

1. Дайте определения понятиям: «материальная культура», «духовная культура», «социокультура».
2. Приведите авторские определения корпоративной культуры согласно приведенной таблицы.
3. Выделите наиболее сильную и наиболее слабую стороны каждой из моделей организации работы операционных систем (с запасами на входе и на выходе, с запасами на входе, с запасами на выходе, без запасов).

<b>Автор</b>	<b>Определение</b>
<b>С. Робинс</b>	
<b>Д. Джаффе</b>	

Г. Хофстед	
Георгий Михайлец	
С.В. Рубцов	
В.В. Томилов	
Л. Розенштиль	
Оух	
Х. Шварц	
С. Шекня	
Е.Н. Штейн	
С. Коссен	
А. Смолкин, Н. Самоукина	
Б. Дэвис, С. Филп	
Э. Шейн	
Материал Википедии	из

### Перечень тем рефератов:

1. Корпоративный кодекс как инструмент управления корпоративными отношениями в компании.
2. Влияние экономического кризиса на политику развития корпоративной культуры компании.
3. Этика глобализирующегося общества.

### Фонд тестовых заданий по теме № 3:

1. Какое из словосочетаний близко по смыслу к понятию «корпоративная культура»?

**а) организационная культура;**

б) корпоративный дух;

в) философия организации;

г) социокультура организации;

д) организационное развитие;

е) социально-психологический климат.

2. Диагностика корпоративной культуры возможна следующими методами:

**а) интервью;**

**б) включенное наблюдение;**

- в) **анализ документов;**
  - г) **анкетный опрос;**
  - д) тест;
  - е) экспертный опрос.
3. При диагностике корпоративной культуры учитывается мнение:
- а) собственников компании;
  - б) прессы;
  - в) **клиентов компании;**
  - г) **сотрудников компании;**
  - д) контролирующих органов;
  - е) практикантов.
4. При диагностике корпоративной культуры изучаются следующие ориентации компании:
- а) на технологию;
  - б) **на клиентов;**
  - в) на компанию;
  - г) на коммуникации;
  - д) на издержки;
  - е) на сотрудников.
5. Оценка корпоративной культуры возможна на основе:
- а) результатов компании;
  - б) собственников компании;
  - в) миссии развития компании;
  - г) стратегии развития компании;
  - д) **ценностей компании;**
  - е) клиентов компании.
6. Изменение корпоративной культуры включает в себя:
- а) смена организационной символики и обрядности;
  - б) смена акцентов в кадровой политике;
  - в) **изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера;**
  - г) изменение стиля управления кризисом или конфликтом;
  - д) перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения;
  - е) изменение критерия стимулирования.
7. Какая из функций корпоративной культуры помогает организации выжить в условиях конкурентной борьбы:
- а) ценностно-образующая;
  - б) коммуникационная;
  - в) **инновационная;**
  - г) познавательная;
  - д) стабилизационная;
  - е) нормативно-регулирующая.
8. Какая из функций корпоративной культуры ведет к идентификации сотрудником себя с организацией:
- а) ценностно-образующая;

- б) нормативно-мотивирующая;
- в) коммуникационная;
- г) нормативно-коммуникационная;
- д) познавательная;
- е) стабилизационная;
- ж) нормативно-регулирующая;**
- з) инновационная.

9. Благодаря какой функции корпоративной культуры усиливается вовлеченность каждого работника в дела организации:

- а) ценностно-образующая;
- б) нормативно-мотивирующая;
- в) коммуникационная;**
- г) нормативно-коммуникационная;
- д) мотивирующая;
- е) познавательная;
- ж) стабилизационная;
- з) нормативно-регулирующая.

10. Назначение какой функции корпоративной культуры заключается в формировании у людей взглядов и отношений к смыслу жизни.

- а) ценностно-образующая;**
- б) нормативно-мотивирующая;
- в) коммуникационная;
- г) нормативно-коммуникационная;
- д) мотивирующая;
- е) познавательная;
- ж) нормативно-регулирующая.

#### **Тема 4. Ценности и философия корпоративной культуры**

##### **Перечень вопросов к занятию:**

1. Основные ценности корпоративной культуры, факторы их формирования.
2. Две группы ценностей.
3. Понятия корпоративного бренда и имиджа компании, их роль в корпоративной культуре.
4. Имидж как инструмент достижения стратегических целей организации.
5. Firmenный стиль.
6. Основные составляющие фирменного стиля.
7. Носители фирменного стиля.
8. Философия компании.
9. Философия ведущих мировых корпораций.

##### **Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к занятию по следующим вопросам:

1. Основные ценности корпоративной культуры, факторы их формирования.
2. Две группы ценностей.

3. Понятия корпоративного бренда и имиджа компании, их роль в корпоративной культуре. Имидж как инструмент достижения стратегических целей организации.

4. Firmenный стиль. Основные составляющие фирменного стиля. Носители фирменного стиля.

5. Философия компании. Философия ведущих мировых корпораций.

**Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Назовите основные ценности корпоративной культуры, факторы их формирования.

2. Назовите две группы ценностей.

3. Что такое корпоративный бренд и имидж компании, их роль в корпоративной культуре?

4. Имидж как инструмент достижения стратегических целей организации.

5. Что такое фирменный стиль фирмы?

6. Что такое определенный «информационный носитель»?

7. Назовите основные составляющие фирменного стиля.

8. Назовите носители фирменного стиля.

9. Что такое философия компании и в чем она выражается?

10. Приведите примеры философий ведущих мировых корпораций.

**Задания для практического (семинарского) занятия:**

1. Сформулировать на основе ценностей, выделенных ранее, философию конкретной организации.

2. Привести 5 отличий корпоративной культуры и имиджа компании.

3. Привести 5 отличий корпоративной культуры и организационного развития.

4. Привести 5 отличий корпоративной культуры и социально-психологического климата.

5. Описать имиджевую структуру культуры конкретной организации.

6. Привести два примера цепочки «ценность – игровая структура – имиджевая структура» конкретной организации.

**Перечень тем рефератов:**

1. Проблематика репутационного менеджмента в условиях информационного общества.

2. Социальные сети как коммуникационный канал формирования корпоративной репутации.

3. Корпоративная мифология, корпоративная культура и корпоративная репутация.

**Фонд тестовых заданий по теме № 4:**

1. Понимание имиджа организации как целенаправленно сформулированного образа, который с помощью ассоциации наделяет объект (товар, личность, организацию) дополнительными ценностями, благодаря чему способствует более позитивному и эмоциональному его восприятию, используется в каком смысле:

а) в широком смысле;

**б) в узком смысле.**

2. Основным субъектом социальной политики являются:

- а) политические партии
- б) общественные объединения
- в) человек

**г) государство**

3. Выделите из перечисленных виды внутренней социальной ответственности

а) содействие социальной безопасности, партнерские отношения с потребителями

б) социальное страхование, социальная защита и государственные гарантии, обеспечение предоставления государственных услуг, стабильная заработная плата

в) участие в благотворительных мероприятиях, медицинское и социальное страхование

**г) безопасность труда работников, стабильность и поддержка социально-значимой зарплаты, развитие персонала через образовательные программы, оказание помощи работникам в критических ситуациях**

4. Определение формы проявления социальной ответственности личности:

а) прямая и обратная

б) открытая, закрытая, скрытая, непосредственная, обратная, негативная

**в) прямая, обратная, открытая, скрытая, непосредственная, опосредованная**

г) прямая, обратная, открытая, опосредованная, скрытая, пассивная

5. Добровольная реакция на социальные проблемы общества со стороны государства — это:

а) этика бизнеса

б) культура управления

**в) социальная ответственность**

г) юридическая ответственность

6. На конституционном уровне термин «социальное государство» был закреплен впервые в:

а) 1965

**б) 1949**

в) 1970

г) 1991

7. Детализируйте виды социальной ответственности человека:

а) личная, коллективная

б) положительная, отрицательная

**в) внутренняя, внешняя**

г) прямая и обратная

8. Назовите этапы формирования развития социальной ответственности человека:

а) развитие высших ценностей, сохранение культурных ценностей

б) наличие ресурсов для решения социальных проблем и первоначальное знакомство с ними восприятие ценностей и их усвоение

**в) освоение личностью системы ценностей духовной культуры, конкретно — личностное усвоение ценностей, творческое их применение и развитие**

г) отстаивания интересов и ценностей государства, изучение культурных ценностей

9. Положительные качества КСО для государства заключаются в:

а) оказания помощи работникам предприятия в критических ситуациях

б) обеспечении низких конкурентных преимуществ

**в) обеспечении повышения уровня жизни граждан; развития партнерства между частными и государственными секторами**

г) ограничения повышения уровня жизни отдельных слоев общества; развития партнерства между частными и государственными секторами

10. Из скольких уровней состоит структура управления социальной ответственности на предприятии:

**а) стратегического, управленческого, практического уровней управления**

б) высшего органа управления, исполнительного органа управления, контролирующего органа управления

в) высшего, среднего и низового уровней управления

г) стратегического, среднего и контролирующего органа управления

### **Примеры заданий текущего контроля успеваемости по разделу 3 Структура современной корпоративной культуры**

#### **Тема 5. Структура современной корпоративной культуры**

##### **Перечень вопросов к занятию:**

1. Системный принцип построения корпоративной культуры, ее элементы.
2. Структура корпоративной культуры Э. Шайна.
3. Материальный и духовный уровни.
4. Элементы материальной культуры.
5. Культура трудового процесса.
6. Основные элементы духовной культуры.
7. Символы, рассказы, герои, девизы и церемонии как видимое воплощение основных ценностей корпоративной культуры.
8. Другие элементы структуры: доминирующая культура, субкультура и контркультура.
9. Факторы изменения корпоративной культуры.

##### **Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к занятию по следующим вопросам:

1. Системный принцип построения корпоративной культуры, ее элементы.
2. Структура корпоративной культуры Э. Шайна.
3. Материальный и духовный уровни.

4. Элементы материальной культуры.
5. Культура трудового процесса.
6. Основные элементы духовной культуры.
7. Символы, рассказы, герои, девизы и церемонии. Другие элементы структуры: доминирующая культура, субкультура и контркультура.
8. Факторы изменения корпоративной культуры.

**Вопросы для устного опроса студентов:**

1. В чем заключается системный принцип построения корпоративной культуры, ее элементы?
2. Структура корпоративной культуры Э. Шайна.
3. Материальный и духовный уровни корпоративной культуры
4. Элементы материальной культуры.
5. Культура трудового процесса.
6. Основные элементы духовной культуры.
7. Что такое доминирующая культура, субкультура и контркультура?
8. Перечислите факторы изменения корпоративной культуры

**Задания для практического (семинарского) занятия:**

1. Привести примеры разных «языков» в различных организациях.
2. Привести примеры лозунгов конкретных предприятий.
3. Привести примеры лозунгов для вашей организации (если таковые отсутствуют, то сформулировать самостоятельно).
4. Привести примеры легенд конкретной организации.
5. Привести примеры игр и маневров конкретной организации.
6. Привести примеры ритуалов, происходящих в организации.
7. Выделить положительные и отрицательные функции ритуалов.
8. Привести примеры героев конкретной организации.
9. Привести примеры символического менеджмента конкретной организации
10. Привести примеры субкультур вашей организации: доминирующей и отличающейся от нее (указать на различия в ценностях).

**Перечень тем рефератов:**

1. Корпоративная мифология, корпоративная культура и корпоративная репутация.
2. Репутация и корпоративная идентичность.
3. Влияние менеджмента на формировании корпоративной репутации.
4. Роль государственных институтов в формировании репутации организации
5. Роль человеческого капитала в корпоративной культуре и во всех видах деятельности.

**Фонд тестовых заданий по теме № 5:**

1. Динамичное предпринимательское и творческое место работы характеризует:
  - а) клановую культуру;
  - б) адхократическую культуру;

- в) иерархическую культуру;
  - г) рыночную культуру.
2. Ориентированность на результаты, жестко проводимая линия на конкурентоспособность характеризуют:
- а) клановую культуру;
  - б) адхократическую культуру;
  - в) иерархическую культуру;
  - г) **рыночную культуру.**
3. Какая культура свойственна организациям, провозглашающим своей миссией служение человеку:
- а) авторитарная культура;
  - б) бюрократическая культура;
  - в) культура, ориентированная на задачу;
  - г) **культура, ориентированная на человека.**
4. Характерным признаком какой культуры является концентрация ценностей вокруг качественных показателей деятельности:
- а) авторитарная культура;
  - б) бюрократическая культура;
  - в) **культура, ориентированная на задачу;**
  - г) культура, ориентированная на человека.
5. Какой культуре присущи такие черты как индивидуализм, эгалитаризм, прямолинейность:
- а) **западной деловой культуре;**
  - б) восточной деловой культуре.
6. Какой культуре присущи такие черты как коллективизм, жесткая иерархия, учтивость:
- а) западной деловой культур;
  - б) **восточной деловой культуре.**
7. В какой культуре относятся ко времени как к ресурсу, который надо планировать и рационально использовать:
- а) **западной деловой культуре;**
  - б) восточной деловой культуре.
8. На каком из уровней проявления корпоративной культуры развивается сходство групповых норм:
- а) на уровне личности;
  - б) **на уровне группы;**
  - в) на уровне организации.
9. На каком из уровней проявления корпоративной культуры происходит формирование ценностей, норм организационного поведения:
- а) **на уровне личности;**
  - б) на уровне группы;
  - в) на уровне организации.
10. На каком из уровней проявления корпоративной культуры появляется чувство «мы» по отношению к сотрудникам других подразделений:

- а) на уровне личности;
- б) на уровне группы;
- в) на уровне организации.

## **Тема 6. Основные функции современной корпоративной культуры**

### **Перечень вопросов к занятию:**

1. Функции общей и корпоративной культуры: сходство и различие.
2. Функции корпоративной культуры.
3. Влияние корпоративной культуры на мотивацию сотрудников.
4. Иерархическая теория потребностей А. Маслоу.
5. Влияние устоявшихся норм коллектива на его участников

### **Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к занятию по следующим вопросам:

1. Влияние корпоративной культуры на мотивацию сотрудников.
2. Иерархическая теория потребностей А. Маслоу.
3. Влияние устоявшихся норм коллектива на его участников

### **Вопросы для устного опроса студентов:**

1. В чем сходство и различие общей и корпоративной культуры?
2. Назовите функции корпоративной культуры.
3. В чем заключается оценочно-нормативная функция корпоративной культуры?
4. В чем заключается регламентирующая и регулирующая функция корпоративной культуры?
5. В чем заключается познавательная функция корпоративной культуры?
6. В чем заключается смыслообразующая функция корпоративной культуры?
7. В чем заключается коммуникационная функция корпоративной культуры?
8. В чем заключается функция общественной памяти корпоративной культуры?
9. В чем заключается функция сохранения и накопления опыта корпорации корпоративной культуры?
10. В чем заключается рекреативная функция корпоративной культуры?
11. Как влияет корпоративная культура на мотивацию сотрудников?
12. В чем суть иерархической теории потребностей А. Маслоу?
13. Каким образом влияют устоявшиеся нормы коллектива на его участников?

### **Задания для практического (семинарского) занятия:**

1. Обозначить и классифицировать факторы, влияющие на корпоративную культуру.
2. Обозначить функции культуры организации.
3. Обозначить функции униформы.

### **Перечень тем рефератов:**

1. Воздействие репутации на оценочную стоимость корпорации.
2. Количественные и качественные методы оценки корпоративной репутации.
3. Корпоративная социальная ответственность в практике современных бизнес-компаний.

**Фонд тестовых заданий по теме № 6:**

1. Основным субъектом социальной политики являются:
  - а) политические партии;
  - б) общественные объединения;
  - в) человек;
  - г) **государство.**
2. Выделите из перечисленных виды внутренней социальной ответственности
  - а) содействие социальной безопасности, партнерские отношения с потребителями
  - б) социальное страхование, социальная защита и государственные гарантии, обеспечение предоставления государственных услуг, стабильная заработная плата
  - в) участие в благотворительных мероприятиях, медицинское и социальное страхование
  - г) **безопасность труда работников, стабильность и поддержка социально-значимой зарплаты, развитие персонала через образовательные программы, оказание помощи работникам в критических ситуациях**
3. Определение формы проявления социальной ответственности личности:
  - а) прямая и обратная
  - б) открытая, закрытая, скрытая, непосредственная, обратная, негативная
  - в) **прямая, обратная, открытая, скрытая, непосредственная, опосредованная**
  - г) прямая, обратная, открытая, опосредованная, скрытая, пассивная
4. Добровольная реакция на социальные проблемы общества со стороны государства — это:
  - а) этика бизнеса
  - б) культура управления
  - в) **социальная ответственность**
  - г) юридическая ответственность
5. На конституционном уровне термин «социальное государство» был закреплен впервые в:
  - а) 1965
  - б) **1949**
  - в) 1970
  - г) 1991
6. Детализируйте виды социальной ответственности человека:
  - а) личная, коллективная
  - б) положительная, отрицательная

**в) внутренняя, внешняя**

г) прямая и обратная

7. Назовите этапы формирования развития социальной ответственности человека:

а) развитие высших ценностей, сохранение культурных ценностей

б) наличие ресурсов для решения социальных проблем и первоначальное знакомство с ними восприятие ценностей и их усвоение

**в) освоение личностью системы ценностей духовной культуры, конкретно — личностное усвоение ценностей, творческое их применение и развитие**

г) отстаивания интересов и ценностей государства, изучение культурных ценностей

8. Положительные качества КСО для государства заключаются в:

а) оказания помощи работникам предприятия в критических ситуациях

б) обеспечении низких конкурентных преимуществ

**в) обеспечении повышения уровня жизни граждан; развития партнерства между частными и государственными секторами**

г) ограничения повышения уровня жизни отдельных слоев общества; развития партнерства между частными и государственными секторами

9. Правительство какой страны обеспечивает финансовую поддержку малого и среднего бизнеса для реализации политики охраны окружающей среды:

а) Франция

б) все ответы верны

в) Италия

**г) Германия**

10. С скольких уровней состоит структура управления социальной ответственности на предприятии

**а) стратегического, управленческого, практического уровней управления**

б) высшего органа управления, исполнительного органа управления, контролирующего органа управления

в) высшего, среднего и низового уровней управления

г) стратегического, среднего и контролирующего органа управления

**Примеры заданий текущего контроля успеваемости по разделу 4 Формирование и развитие корпоративной культуры предприятия**

**Тема 7. Современная корпоративная культура и этика**

**Перечень вопросов к занятию:**

1. Объекты, субъекты и цели предпринимательства

2. История предпринимательской деятельности

3. Основные черты предпринимательства

4. Факторы, обеспечивающие ведущее положение в развитии предпринимательства

5. Взаимодействие национальной деловой и корпоративной (организационной) культуры в современном мире.

6. Основные признаки культурной корпорации

#### **Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к занятию по следующим вопросам:

1. Объекты, субъекты и цели предпринимательства

2. История предпринимательской деятельности

3. Основные черты предпринимательства

4. Факторы, обеспечивающие ведущее положение в развитии предпринимательства

5. Взаимодействие национальной деловой и корпоративной (организационной) культуры в современном мире.

6. Основные признаки культурной корпорации

#### **Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Что такое предпринимательство?

2. Назовите основные субъекты и объекты предпринимательства.

3. Что такое корпоративная культура?

4. Каким образом этические нормы влияют на корпоративную культуру?

5. В чем заключаются национальные особенности корпоративной культуры и этики?

6. В чем специфика американской корпоративной этики?

7. В чем особенности японской национальной корпоративной этики?

8. Назовите основные признаки культурной корпорации.

#### **Задания для практического (семинарского) занятия:**

1. Найти в литературе или Интернете по три примера кодекса профессиональной этики.

2. Найти в литературе или Интернете этические кодексы поведения различных компаний и проанализировать, как в них отражены и решены проблемы микро- и макроэтики.

3. Подумать над вопросом «Какому этическому правилу – функционально-дифференцированному или универсальному – должен последовать принимающий этическое решение?»

4. Разработать для своей специальности кодекс профессиональной этики.

5. Опишите причины повышения внимания к этике бизнеса.

#### **Перечень тем рефератов:**

1. Моральные проблемы международного бизнеса

2. Проблемы предпринимательства в России

3. Особенности формирования профессионального самосознания специалистов

#### **Фонд тестовых заданий по теме № 7:**

1. Анализ организационных структур, систем информации, контроля и вознаграждения относятся к каким из методов получения информации, используемых при исследовании особенностей корпоративной культуры:

- а) **прямые методы исследования;**  
б) косвенные методы исследования.
2. Реализация проектов и программ по развитию социальной ответственности организации:
- а) **не требует обязательного привлечения внешних специалистов (экспертов, консультантов)**  
б) требует отдельных проектов со своими бюджетами  
в) может полностью осуществляться работниками организации в рамках поставленных им обязанностей по штатную заработную плату
3. Кто такие стейкхолдеры:
- а) клиенты компании  
б) работники компании  
в) конкуренты компании  
г) **заинтересованные стороны компании**
4. Какой этап в развитии корпоративной социальной ответственности является наиболее значимым для общества:
- а) пятый этап  
б) **четвертый этап**  
в) последний этап  
г) второй этап
5. Разработка программ по социальной ответственности начинается:
- а) по выявлению актуальных проблем  
б) по поиску необходимых средств  
в) **по определению целей**
6. Какими годами начинается первый этап развития КСО:
- а) 1900 — 1920 годы  
б) 1980 — 1989 годы  
в) **1920 — 1950 годы**  
г) 1960 — 1970 годы
7. Динамичное предпринимательское и творческое место работы характеризует:
- а) клановую культуру;  
б) **адхократическую культуру;**  
в) иерархическую культуру;  
г) рыночную культуру.
8. Ориентированность на результаты, жестко проводимая линия на конкурентоспособность характеризуют:
- а) клановую культуру;  
б) адхократическую культуру;  
в) иерархическую культуру;  
г) **рыночную культуру.**
9. Термин «социальное государство» впервые появился в Конституции:
- а) Украине в 1849 году;  
б) Великобритании в 1939 году;

- в) Германии в 1949 году;
  - г) Франции в 1950 году.
10. В основной функции социального государства относятся:
- а) обеспечение верховенства закона и юридического равенства гражданина и государства;
  - б) определение прав всех граждан на участие в формировании органов государственной власти и контроль за их деятельностью;**
  - в) все ответы верны;
  - г) все ответы не верны.

## **Тема 8. Формирование и развитие корпоративной культуры предприятия**

### **Перечень вопросов к занятию:**

1. Основные условия и факторы формирования и развития корпоративной культуры предприятия.
2. Стили руководства.
3. Модели современной корпоративной культуры.
4. Управленческие концепции ведущих мировых компаний.
5. «Горизонтальный» и «вертикальный» менеджмент.
6. Требования к психологическому типу сотрудника.
7. Технологии формирования корпоративной культуры.
8. Ценности и организационные нормы как основа формирования корпоративной культуры.
9. Основные параметры социально-психологического смысла корпоративной культуры.

### **Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к занятию по следующим вопросам:

1. Основные условия и факторы формирования и развития корпоративной культуры предприятия.
2. Стили руководства.
3. Модели современной корпоративной культуры.
4. «Горизонтальный» и «вертикальный» менеджмент.
5. Требования к психологическому типу сотрудника.
6. Технологии формирования корпоративной культуры.
7. Ценности и организационные нормы как основа формирования корпоративной культуры. Основные параметры социально-психологического смысла корпоративной культуры.

### **Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Назовите основные условия и факторы формирования и развития корпоративной культуры предприятия.
2. Как стиль руководства влияет на формирование корпоративной культуры?
3. Назовите модели современной корпоративной культуры.

4. Что такое «горизонтальный» и «вертикальный» менеджмент?
5. Какие требования предъявляются к психологическому типу сотрудника?
6. Каким образом ценности и организационные нормы формируют корпоративную культуру?
7. Каким образом личные ценностные ориентации сотрудников влияют на ценности самой организации?
8. Назовите основные параметры социально-психологического смысла корпоративной культуры:

**Задания для практического (семинарского) занятия:**

1. Приведите примеры управленческих концепций ведущих мировых компаний.
2. Опишите технологии формирования корпоративной культуры.

**Ситуационные задачи**

Проанализировать следующие ситуации и предложить их решение с точки зрения различных этических концепций.

**Ситуация 1.** Вы – главный менеджер в крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы, с другой – это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

*Каково будет ваше решение? Подпишите ли вы новый контракт или нет? Почему?*

**Ситуация 2.** Вы – менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая, способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у мужчин, претендующих на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы.

*Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?*

**Ситуация 3.** Вы – менеджер фирмы, выпускающей средства по уходу за волосами. Фирма приступила к выпуску нового шампуня, препятствующего образованию перхоти и эффективного даже при разовом применении. Однако специалист по маркетингу вашей фирмы рекомендует в инструкции на этикетке указать, что шампунь следует применять дважды при каждом мытье головы. Дополнительного эффекта потребитель не получит, но шампунь будет расходоваться в два раза быстрее, и, следовательно, увеличится объем продаж.

*Что Вы предпримите и почему?*

**Перечень тем рефератов:**

1. Мировой опыт формирования корпоративной культуры.
2. Кадровая политика как базисный компонент корпоративной культуры государств Европы и Америки.

**Фонд тестовых заданий по теме № 8:**

1. Какая культура свойственна организациям, провозглашающим своей миссией служение человеку:
  - а) авторитарная культура;
  - б) бюрократическая культура;
  - в) культура, ориентированная на задачу;
  - г) культура, ориентированная на человека.**
2. Характерным признаком какой культуры является концентрация ценностей вокруг качественных показателей деятельности:
  - а) авторитарная культура;
  - б) бюрократическая культура;
  - в) культура, ориентированная на задачу;**
  - г) культура, ориентированная на человека.
3. Какой культуре присущи такие черты как индивидуализм, эгалитаризм, прямолинейность:
  - а) западной деловой культуре;**
  - б) восточной деловой культуре.
4. Какой культуре присущи такие черты как коллективизм, жесткая иерархия, учтивость:
  - а) западной деловой культур;
  - б) восточной деловой культуре.**
5. В какой культуре относятся ко времени как к ресурсу, который надо планировать и рационально использовать:
  - а) западной деловой культуре;**
  - б) восточной деловой культуре.
6. На каком из уровней проявления корпоративной культуры развивается сходство групповых норм:
  - а) на уровне личности;
  - б) на уровне группы;**
  - в) на уровне организации.
7. На каком из уровней проявления корпоративной культуры происходит формирование ценностей, норм организационного поведения:
  - а) на уровне личности;**
  - б) на уровне группы;
  - в) на уровне организации.
8. На каком из уровней проявления корпоративной культуры появляется чувство «мы» по отношению к сотрудникам других подразделений:
  - а) на уровне личности;
  - б) на уровне группы;

**в) на уровне организации.**

9. Анализ организационных структур, систем информации, контроля и вознаграждения относятся к каким из методов получения информации, используемых при исследовании особенностей корпоративной культуры:

**а) прямые методы исследования;**

**б) косвенные методы исследования.**

10. Понимание имиджа организации как целенаправленно сформулированного образа, который с помощью ассоциации наделяет объект (товар, личность, организацию) дополнительными ценностями, благодаря чему способствует более позитивному и эмоциональному его восприятию, используется в каком смысле:

**а) в широком смысле;**

**б) в узком смысле.**

## **Тема 9. Современная корпоративная культура в здравоохранении**

### **Перечень вопросов к занятию:**

1. Принципы и нормы корпоративной культуры медицинских учреждений, репутационный капитал.

2. Корпоративная культура – основной инструмент совершенствования менеджмента медицинской организации.

3. Факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры.

4. Влияние корпоративной культуры на эффективность функционирования медицинской организации

### **Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к занятию по следующим вопросам:

1. Принципы и нормы корпоративной культуры медицинских учреждений, репутационный капитал.

2. Корпоративная культура – основной инструмент совершенствования менеджмента медицинской организации.

3. Факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры.

4. Влияние корпоративной культуры на эффективность функционирования медицинской организации.

### **Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Назовите принципы и нормы корпоративной культуры медицинских учреждений,

2. Что такое репутационный капитал медицинской организации?

3. Может ли корпоративная культура быть инструментом совершенствования менеджмента медицинской организации?

4. Какие факторы влияют на формирование корпоративной культуры в медицинской организации?

### **Задания для практического (семинарского) занятия:**

1. Анализ корпоративной культуры конкретной медицинской организации (по выбору).

## Перечень тем рефератов

1. Проблема социальной ответственности медицинской организации.
2. Формирование личностных ценностных ориентаций сотрудников медицинских организаций для максимального сближения их с ценностями самой организации.

### Фонд тестовых заданий по теме № 9:

1. Основным субъектом социальной политики являются:
  - а) политические партии
  - б) общественные объединения
  - в) человек
  - г) **государство**
2. Выделите из перечисленных виды внутренней социальной ответственности
  - а) содействие социальной безопасности, партнерские отношения с потребителями
  - б) социальное страхование, социальная защита и государственные гарантии, обеспечение предоставления государственных услуг, стабильная заработная плата
  - в) участие в благотворительных мероприятиях, медицинское и социальное страхование
  - г) **безопасность труда работников, стабильность и поддержка социально-значимой зарплаты, развитие персонала через образовательные программы, оказание помощи работникам в критических ситуациях**
3. Определение формы проявления социальной ответственности личности:
  - а) прямая и обратная
  - б) открытая, закрытая, скрытая, непосредственная, обратная, негативная
  - в) **прямая, обратная, открытая, скрытая, непосредственная, опосредованная**
  - г) прямая, обратная, открытая, опосредованная, скрытая, пассивная
4. Добровольная реакция на социальные проблемы общества со стороны государства — это:
  - а) этика бизнеса
  - б) культура управления
  - в) **социальная ответственность**
  - г) юридическая ответственность
5. На конституционном уровне термин «социальное государство» был закреплен впервые в:
  - а) 1965
  - б) **1949**
  - в) 1970
  - г) 1991
6. Детализируйте виды социальной ответственности человека:
  - а) личная, коллективная
  - б) положительная, отрицательная

**в) внутренняя, внешняя**

г) прямая и обратная

7. Назовите этапы формирования развития социальной ответственности человека:

а) развитие высших ценностей, сохранение культурных ценностей

б) наличие ресурсов для решения социальных проблем и первоначальное знакомство с ними восприятие ценностей и их усвоение

**в) освоение личностью системы ценностей духовной культуры, конкретно — личностное усвоение ценностей, творческое их применение и развитие**

г) отстаивания интересов и ценностей государства, изучение культурных ценностей

8. Положительные качества КСО для государства заключаются в:

а) оказания помощи работникам предприятия в критических ситуациях

б) обеспечении низких конкурентных преимуществ

**в) обеспечении повышения уровня жизни граждан; развития партнерства между частными и государственными секторами**

г) ограничения повышения уровня жизни отдельных слоев общества; развития партнерства между частными и государственными секторами

9. Правительство какой страны обеспечивает финансовую поддержку малого и среднего бизнеса для реализации политики охраны окружающей среды:

а) Франция

б) все ответы верны

в) Италия

**г) Германия**

10. Из скольких уровней состоит структура управления социальной ответственности на предприятии

**а) стратегического, управленческого, практического уровней управления**

б) высшего органа управления, исполнительного органа управления, контролирующего органа управления

в) высшего, среднего и низового уровней управления

11. Кто является главным пропагандистом социальной ответственности

а) НАТО;

**б) ООН;**

в) СНГ;

г) ЮНЕСКО;

д) МОТ;

е) Международный стандарт ISO 14001.

12. Специальные кодексы по социальным вопросам существуют в:

а) Германия, Украина;

б) Украина, Франция;

в) Украина, Италия;

**г) Германии, Франции;**

- д) Испании, Украины;
  - е) России, Португалии.
13. На конституционном уровне термин «социальное государство» был закреплён впервые в:
- а) 1965;
  - б) 1950;
  - в) 1949;**
  - г) 1970;
  - д) 1991;
  - е) 1849.
14. Детализируйте виды социальной ответственности человека:
- а) личная, коллективная;
  - б) положительная, отрицательная;
  - в) личная, внутренняя;
  - г) внутренняя, внешняя;**
  - д) положительная, личная;
  - е) прямая и обратная.
15. Правительство какой страны обеспечивает финансовую поддержку малого и среднего бизнеса для реализации политики охраны окружающей среды:
- а) Франция;
  - б) Италия;
  - в) Украина;
  - г) Россия;
  - д) Германия;**
  - е) все ответы верны;
  - ж) все ответы не верны

### Комплект контрольных заданий по темам дисциплины

#### Вариант № 1

1. Актуальность концепции корпоративной культуры в современном менеджменте.
2. Субкультуры в организациях, их характеристика. Роль субкультур в управлении корпоративной культурой.
3. Генезис научных представлений о корпоративной культуре.
4. Современная корпоративная культура в здравоохранении.

#### Тесты

1. Какое из перечисленных словосочетаний близко по смыслу к понятию «корпоративная культура»?
- а) организационная культура;**
  - б) корпоративный дух;
  - в) философия организации;
  - г) социокультура организации;
  - д) организационное развитие;

е) социально-психологический климат.

2. Что такое корпоративная культура?

а) признанные ценности, убеждения, нормы и формы поведения в организации;

б) совокупность идей, убеждений, традиций и ценностей, господствующих на предприятии как в социальной системе;

в) образ жизни, мышления, действия и существования организации;

**г) совокупность основных убеждений, сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и проблемы внутренней интеграции;**

д) способ выполнения работы в конкретной организации;

е) специфическая, характерная для данной организации система связей, взаимодействий и отношений, осуществляющихся в рамках конкретной предпринимательской деятельности, способа постановки и ведения дела.

3. Модель корпоративной культуры по Э. Шейну представляет собой:

**а) 3-уровневую систему, в основе которой лежит мировоззрение организации;**

б) круговую диаграмму, в центре которой находятся ценности организации;

в) 4-уровневую систему, в основе которой лежит мировоззрение организации;

г) 3-уровневую систему, в основе которой лежит отношение организации ко времени, разворачивающуюся во времени и пространстве спираль;

д) 3-уровневую систему, в основе которой лежат образцы поведения в организации.

4. Ценностно-нормативная структура корпоративной культуры включает в себя:

**а) ценности организации;**

**б) нормы поведения в организации;**

в) мировоззрение организации;

г) ролевые модели поведения в организации;

д) миссию организации;

е) стратегию развития организации.

5. Игровая структура корпоративной культуры включает в себя:

а) внешний вид офиса компании;

**б) язык компании;**

в) компьютерные игры, в которые играют сотрудники компании;

**г) легенды компании;**

**д) символический менеджмент;**

е) рекламу выпускаемой продукции.

## **Вариант № 2**

1. Характеристика модели корпоративной культуры Ф. Харриса и Р. Морана.

2. Поведение персонала организации как элемент корпоративной культуры.
3. Различия в понимании истоков формирования и сущности культуры корпорации: рационалистический и феноменологический подходы.
4. Современная корпоративная культура медицинских организаций.

#### Тесты

1. Имиджевая структура корпоративной культуры включает в себя:
  - а) внешний вид офиса компании;**
  - б) язык компании;
  - в) компьютерные игры, в которые играют сотрудники компании;
  - г) легенды компании;
  - д) символический менеджмент;
  - е) рекламу выпускаемой продукции.
2. В культуре организации можно выделить:
  - а) доминантную культуру;**
  - б) локальную культуру;
  - в) субкультуру;**
  - г) контркультуру;**
  - д) местную культуру;
  - е) положительную культуру.
3. По характеру влияния корпоративной культуры на результативность деятельности организации выделяют:
  - а) хорошую культуру;
  - б) локальную культуру;
  - в) положительную культуру;**
  - г) функционально значимую культуру;
  - д) отрицательную культуру;
  - е) негативную культуру.**
4. Корпоративная культура выполняет следующие функции:
  - а) смыслообразующую;**
  - б) рекреативную;
  - в) общественной памяти;
  - г) распределительную;
  - д) воспроизводственную;
  - е) поддерживающую.**
5. Диагностика корпоративной культуры включает в себя:
  - а) анализ корпоративной культуры;**
  - б) адаптацию корпоративной культуры;
  - в) исследование корпоративной культуры;
  - г) построение профиля корпоративной культуры;
  - д) разработку стратегически необходимой корпоративной культуры;
  - е) внедрение новой ценности в организации.

#### Вариант № 3

1. Основные функции корпоративной культуры, их реализация.

2. Интегрированные маркетинговые коммуникации и их возможности формирования корпоративной культуры.
3. Проблема социальной ответственности организации.
4. Корпоративная культура медицинских учреждений.

#### Тесты

1. Оценка корпоративной культуры включает в себя:
  - а) анализ корпоративной культуры;
  - б) адаптацию корпоративной культуры;
  - в) исследование корпоративной культуры;**
  - г) построение профиля корпоративной культуры;
  - д) разработку стратегически необходимой корпоративной культуры;
  - е) внедрение новой ценности в организации.
2. Диагностика корпоративной культуры возможна следующими методами:
  - а) интервью;**
  - б) включенное наблюдение;**
  - в) анализ документов;**
  - г) анкетный опрос;**
  - д) тест;
  - е) экспертный опрос.
3. При диагностике корпоративной культуры учитывается мнение:
  - а) клиентов компании;**
  - б) сотрудников компании;**
  - в) собственников компании;
  - г) контролирующих органов;
  - д) практикантов;
  - е) прессы.
4. При диагностике корпоративной культуры изучаются следующие ориентации компании:
  - а) на клиентов;**
  - б) на технологию;
  - в) на коммуникации;
  - г) на издержки;
  - д) на компанию;
  - е) на сотрудников.**
5. Оценка корпоративной культуры возможна на основе...
  - а) миссии развития компании;
  - б) стратегии развития компании;
  - в) ценностей компании;**
  - г) результатов компании;
  - д) клиентов компании;
  - е) собственников компании.



## 2. ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ И ПРОВЕРЯЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

Вопросы к экзамену:

№	Вопросы для промежуточной аттестации студента	Проверяемые компетенции
1.	Организация работы в коллективе как культурный фундамент общества.	ОК-5, ОПК-3, ПК-2, ПК-19
2.	Историческая эволюция толерантности в отношении сотрудниками организации.	ОК-5, ОПК-3, ПК-2, ПК-19
3.	Современная корпоративная культура как форма сближения экономики и культуры.	ОК-5, ОПК-3, ПК-2, ПК-19
4.	Возникновение и развитие средневековых корпораций (15-16 вв.)	ОК-5, ОПК-3, ПК-2, ПК-19
5.	Становление корпораций в индустриальную эпоху.	ОК-5, ОПК-3, ПК-2, ПК-19
6.	Развитие и роль транснациональных корпораций.	ОК-5, ОПК-3, ПК-2, ПК-19
7.	Основные черты западных корпораций в 20 веке.	ОК-5, ОПК-3, ПК-2, ПК-19
8.	Становление корпораций в современной России.	ОК-5, ОПК-3, ПК-2, ПК-19
9.	Становление современной корпоративной культуры.	ОК-5, ОПК-3, ПК-2, ПК-19
10.	Влияние национального менталитета (европейский, азиатский, американский) на корпоративную культуру.	ОК-5, ОПК-3, ПК-2, ПК-19
11.	Типы корпоративной культуры.	ОК-5, ОПК-3, ПК-2, ПК-19
12.	Принципы формирования американской корпоративной культуры.	ОК-5, ОПК-3, ПК-2, ПК-19
13.	Особенности японской корпоративной культуры.	ОК-5, ОПК-3, ПК-2, ПК-19
14.	Ценности и идеалы корпоративной культуры, факторы их формирования.	ОК-5, ОПК-3, ПК-2, ПК-19
15.	Основные функции корпоративной культуры, их реализация.	ОК-5, ОПК-3, ПК-2, ПК-19

16.	Факторы и условия формирования и развития корпоративной культуры предприятия.	ОК-5, ОПК-3, ПК-2, ПК-19
17.	Материальная и духовная составляющие корпоративной культуры.	ОК-5, ОПК-3, ПК-2, ПК-19
18.	Корпоративная культура и чувство коллективной идентичности.	ОК-5, ОПК-3, ПК-2, ПК-19
19.	Организация и корпорация: сходства и различия.	ОК-5, ОПК-3, ПК-2, ПК-19
20.	Характеристика модели корпоративной культуры Э. Шейна.	ОК-5, ОПК-3, ПК-2, ПК-19
21.	Характеристика модели корпоративной культуры Ф. Харриса и Р. Морана.	ОК-5, ОПК-3, ПК-2, ПК-19
22.	Роль человеческого капитала в корпоративной культуре.	ОК-5, ОПК-3, ПК-2, ПК-19
23.	Отрицательные характеристики корпоративизма.	ОК-5, ОПК-3, ПК-2, ПК-19
24.	Типичные ошибки современных менеджеров в управлении корпоративной культурой.	ОК-5, ОПК-3, ПК-2, ПК-19
25.	Субкультуры в организациях, их характеристика, роль в управлении корпоративной культурой.	ОК-5, ОПК-3, ПК-2, ПК-19
26.	Культура руководства предприятием и персоналом.	ОК-5, ОПК-3, ПК-2, ПК-19
27.	Современные стили управления.	ОК-5, ОПК-3, ПК-2, ПК-19
28.	Влияние корпоративной культуры на мотивацию сотрудников. Стимулирование профессионального роста.	ОК-5, ОПК-3, ПК-2, ПК-19
29.	Поддержание благоприятного морально-психологического климата в коллективе.	ОК-5, ОПК-3, ПК-2, ПК-19
30.	Корпоративная культура и менеджмент.	ОК-5, ОПК-3, ПК-2, ПК-19
31.	Корпоративная культура и совершенствование инновационных процессов в современной организации.	ОК-5, ОПК-3, ПК-2, ПК-19
32.	Влияние корпоративной культуры на выбор стратегии организации.	ОК-5, ОПК-3, ПК-2, ПК-19

33.	Корпоративный бренд и имидж компании, их роль в корпоративной культуре.	ОК-5, ОПК-3, ПК-2, ПК-19
34.	Значение престижа и имиджа фирмы. Формирование положительного имиджа предприятия.	ОК-5, ОПК-3, ПК-2, ПК-19
35.	Проблемы формирования и поддержания персонального имиджа в бизнес-среде.	ОК-5, ОПК-3, ПК-2, ПК-19
36.	Фирменный стиль – средство формирования имиджа компании. Основные составляющие и носители фирменного стиля.	ОК-5, ОПК-3, ПК-2, ПК-19
37.	Философия компании, опыт ведущих мировых корпораций.	ОК-5, ОПК-3, ПК-2, ПК-19
38.	Роль специалиста по связям с общественностью в формировании корпоративной культуры.	ОК-5, ОПК-3, ПК-2, ПК-19
39.	Консалтинг как способ формирования корпоративной культуры.	ОК-5, ОПК-3, ПК-2, ПК-19
40.	Коучинг: инструмент корпоративной культуры.	ОК-5, ОПК-3, ПК-2, ПК-19
41.	Корпоративные праздники и их роль в создании корпоративной культуры.	ОК-5, ОПК-3, ПК-2, ПК-19
42.	Объекты, субъекты и цели предпринимательства	ОК-5, ОПК-3, ПК-2, ПК-19
43.	История предпринимательской деятельности	ОК-5, ОПК-3, ПК-2, ПК-19
44.	Основные черты предпринимательства	ОК-5, ОПК-3, ПК-2, ПК-19
45.	Факторы, обеспечивающие ведущее положение в развитии предпринимательства	ОК-5, ОПК-3, ПК-2, ПК-19
46.	Взаимодействие национальной деловой и корпоративной (организационной) культуры в современном мире.	ОК-5, ОПК-3, ПК-2, ПК-19
47.	Основные признаки культурной корпорации	ОК-5, ОПК-3, ПК-2, ПК-19
48.	Проблемы этики бизнеса и делового общения в России.	ОК-5, ОПК-3, ПК-2, ПК-19
49.	Национальные особенности корпоративной культуры и этики.	ОК-5, ОПК-3,

		ПК-2, ПК-19
50.	Специфика американской корпоративной этики.	ОК-5, ОПК-3, ПК-2, ПК-19
51.	Особенности японской национальной корпоративной этики.	ОК-5, ОПК-3, ПК-2, ПК-19
52.	Технологии формирования корпоративной культуры. Ценности и организационные нормы.	ОК-5, ОПК-3, ПК-2, ПК-19
53.	Принципы и нормы корпоративной культуры медицинских организаций, репутационный капитал.	ОК-5, ОПК-3, ПК-2, ПК-19
54.	Корпоративная культура – основной инструмент совершенствования менеджмента медицинской организации.	ОК-5, ОПК-3, ПК-2, ПК-19
55.	Факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры медицинской организации.	ОК-5, ОПК-3, ПК-2, ПК-19
56.	Влияние корпоративной культуры на эффективность функционирования медицинской организации.	ОК-5, ОПК-3, ПК-2, ПК-19

### 3. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ОТВЕТА СТУДЕНТА ПРИ 100-БАЛЛЬНОЙ СИСТЕМЕ

ХАРАКТЕРИСТИКА ОТВЕТА	Оценк а ECTS	Балл ы в БРС	Уровень сформированность и компетентности по дисциплине	Оценка
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. В полной мере овладел компетенциями.	А	100-96	ВЫСОКИЙ	5 (отлично)
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана	В	95-91	ВЫСОКИЙ	5 (отлично)

<p>совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента.</p> <p>В полной мере овладел компетенциями.</p>				
<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные студентом с помощью преподавателя.</p> <p>В полной мере овладел компетенциями.</p>	C	90-86	СРЕДНИЙ	4(хорошо)
<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя.</p> <p>В полной мере овладел компетенциями.</p>	D	85-81	СРЕДНИЙ	4(хорошо)
<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован,</p>	E	80-76	СРЕДНИЙ	4(хорошо)

логичен, изложен в терминах науки. Однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью «наводящих» вопросов преподавателя. В полной мере овладел компетенциями.				
Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий, которые студент затрудняется исправить самостоятельно. Достаточный уровень освоения компетенциями	F	75-71	НИЗКИЙ	3(удовлетворительно)
Дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправки, коррекции. Достаточный уровень освоения компетенциями	G	70-66	НИЗКИЙ	3(удовлетворительно)
Дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы,	H	61-65	КРАЙНЕ НИЗКИЙ	3(удовлетворительно)

<p>конкретизация и доказательность изложения. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя приводят к коррекции ответа студента на поставленный вопрос. Обобщенных знаний не показано. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Достаточный уровень освоения компетенциями</p>				
<p>Не получены ответы по базовым вопросам дисциплины или дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины. Компетенции не сформированы</p>	I	60-0	НЕ СФОРМИ- РОВАНА	2

**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ-  
филиал федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования  
«Волгоградский государственный медицинский университет»  
министерства здравоохранения Российской Федерации**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ  
ПО НАПИСАНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**«Современная корпоративная культура в сфере здравоохранения»**

**(направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»)**

**Пятигорск, 2020**

## **Введение**

Дисциплина «Современная корпоративная культура в сфере здравоохранения» является неотъемлемой составной частью образовательной программы подготовки менеджера.

**Целью изучения курса** является приобретение студентами знаний в области управления корпоративной культурой и нравственной саморегуляции профессиональной деятельности.

Дисциплина направлена на подготовку выпускников, способных понимать и анализировать мировоззренческие, социально и личностно значимые проблемы деловой этики и корпоративной культуры, владеющих знаниями о технологиях управления корпоративной культурой, этосе своей профессии, этике сферы бизнеса и рекламы, управленческой этике, и умеющих их использовать в практической деятельности.

*В результате изучения дисциплины студент должен:*

### ***Знать:***

- основные методы и способы формирования, поддержания и изменения корпоративной культуры;
- пути формирования и методы оптимизации персонального и корпоративного имиджа.
- роль руководства в становлении и развитии культуры организации;
- требования и принципы делового этикета;
- особенности межкультурной коммуникации и бизнес-этикета зарубежных стран;
- этические основы коммуникации с официальными лицами и деловыми партнерами в рамках делового протокола;
- этические принципы служебных взаимоотношений «по вертикали» и «по горизонтали»;
- концепцию «корпоративной социальной ответственности»;

### ***Уметь:***

- применять методы и средства познания, обучения и самоконтроля для интеллектуального развития и приобретения профессиональных компетенций;
- анализировать воздействие элементов корпоративной культуры на формирование имиджа организации;
- разрабатывать корпоративный этический кодекс;
- проводить аналитическую работу по оценке состояния деловой этики и корпоративной культуры;
- диагностировать и выявлять типы проблемных ситуаций в бизнес-среде;
- создавать условия эффективной деловой коммуникации с учетом национальной специфики различных корпоративных культур;
- участвовать в создании эффективной коммуникационной инфраструктуры организации, обеспечении внутренней и внешней коммуникации, в том числе

с государственными учреждениями, общественными организациями, коммерческими структурами, средствами массовой информации;

***Владеть:***

- методами формирования корпоративного и персонального имиджа;
- навыками решения профессиональных проблем в соответствии с требованиями современной корпоративной культуры, понимать социальную значимость своей будущей профессии.
- способностью находить организационно-управленческие решения в нестандартных ситуациях и готовностью нести за них ответственность;
- современными методами диагностики культуры организации;
- технологиями решений социальных проблем на корпоративном уровне;
- навыками ориентации в вопросах управленческой этики.

**1. Порядок изучения курса «Современная корпоративная культура в сфере здравоохранения»**

Изучение курса «Современная корпоративная культура в сфере здравоохранения» студентами заочной формы обучения направления «Менеджмент» Пятигорского медико-фармацевтического института включает:

- самостоятельное изучение материала по рекомендованным источникам в соответствии с программой;
- выполнение контрольной работы;
- прослушивание лекционного курса;
- участие в семинарских занятиях;
- экзамен.

Рабочая программа дисциплины «Современная корпоративная культура в сфере здравоохранения» предусматривает: самостоятельную работу студентов, выполнение 1 контрольной работы, 4 часа лекций, 4 часа семинарских занятий. Изучение курса заканчивается сдачей экзамена в устной форме.

**3. Методические указания к выполнению контрольной работы**

Целью выполнения контрольной работы является самостоятельное приобретение и углубление знаний в области управления корпоративной культурой и нравственной саморегуляции профессиональной деятельности.

Дисциплина направлена на подготовку выпускников, способных понимать и анализировать мировоззренческие, социально и личностно значимые проблемы деловой этики и корпоративной культуры, владеющих знаниями о технологиях управления корпоративной культурой, этосе своей профессии, этике сферы бизнеса и рекламы, управленческой этике, и умеющих их использовать в практической деятельности.

Письменная контрольная работа выполняется студентами на основе изучения литературы, рекомендованной в методических указаниях, и является одним из видов контроля за качеством знаний студентов, изучающих данную дисциплину.

К выполнению контрольных заданий следует подходить творчески. Ответ на теоретический вопрос должен представлять собой краткое изложение содержания рассматриваемой проблемы. Студенту необходимо уметь четко и ясно излагать свои мысли, связывать рассматриваемую тему с современностью.

К выполнению контрольной работы студенту необходимо подходить ответственно. Представляется важным систематическая работа студента над изучаемым материалом. Прежде всего, необходимо ознакомиться с программой по дисциплине «Современная корпоративная культура в сфере здравоохранения», изучить рекомендованную литературу.

Изложение материала следует начинать с названия вопроса. При составлении ответа на него необходимо полностью разобраться в его содержании, отобрать по источникам все существенное, касающееся данного вопроса и дать краткий исчерпывающий ответ, не перегружая его дополнительными объяснениями. В заключение контрольной работы студенту целесообразно сделать краткие выводы.

На контрольную работу преподаватель кафедры представляет краткую письменную рецензию, в которой указываются ее положительные и отрицательные стороны, и дается общая оценка: «зачтена» или «незачтена». Если работа не зачтена, то она должна быть доработана с учетом замечаний преподавателя. Повторно работу рецензирует тот же преподаватель, который рецензировал ее в первый раз.

Контрольная работа выполняется в сроки, установленные учебным планом, и направляется на кафедру на рецензирование не менее чем за один месяц до начала сессии. Студенты, не выполнившие в срок контрольную работу, не допускаются к зачетной и экзаменационной сессии.

#### **4. Требования к оформлению контрольной работы**

При оформлении контрольной работы необходимо учесть следующие требования:

*1. Оформление текстовой части.* Текстовая часть контрольной работы выполняется на одной стороне листа белой бумаги формата А4 (210\*297 мм) следующим способом: в электронном виде – текст оформляется шрифтом Times New Roman, кегль (высота буквы) 14, межстрочный интервал – полуторный.

Также следует соблюдать следующие размеры полей: левое – 30 мм (включая переплет), правое – не менее 10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм.

Заголовки структурных элементов работы следует печатать с абзацного отступа прописными буквами, не подчеркивая, без точки в конце (шрифт размером 14).

Расстояние между основаниями строк заголовка принимают таким как в тексте. Если заголовок состоит из двух предложений, их разделяют точкой. Переносы слов в заголовках не допускаются.

Все страницы работы, включая иллюстрации, таблицы и приложения, выполненные на отдельных листах, должны иметь сквозную нумерацию.

Номера страниц проставляются внизу без точки в конце. При этом титульный лист считается первым и не нумеруется. Вслед за титульным листом идет вариант с заданиями. Объем его не учитывается при нумерации. После задания помещается оглавление работы. Каждый раздел (вопрос) работы начинается с нового листа.

Материал, дополняющий содержание работы, допускается помещать в приложениях. В приложения могут быть включены таблицы, рисунки и другой вспомогательный материал. Приложения обозначают арабскими цифрами, начиная с 1. После слова «Приложение» следует цифра, обозначающая его последовательность.

2. Оформление таблиц. Каждая таблица должна обязательно иметь номер и заголовок (название), который кратко и полностью отражает ее содержание. Над правым верхним углом таблицы и заголовком пишут: Таблица (с указанием порядкового номера). Например: Таблица 6.

Заголовки граф и строк таблицы следует писать с прописной буквы, а подзаголовки граф – со строчной буквы. В конце заголовков и подзаголовков таблиц точки не ставят. Графу «Номер по порядку» в таблицу включать не допускается. Текст в таблицах рекомендуется размещать по следующим параметрам:

- размер шрифта – 14;
- межстрочный интервал – одинарный без отступа.

Таблицу следует помещать в тексте после первой ссылки на нее. В случае переноса таблицы на другую страницу в верхнем правом углу пишется «продолжение таблицы...» или «окончание таблицы...» и в обязательном порядке нумеруются графы.

3. Оформление иллюстраций. Иллюстрации могут быть размещены как по тексту работы, так и в приложении.

Все иллюстрации обозначаются словом «Рисунок» и имеют сквозную нумерацию. Поясняющие рисунок данные располагаются под рисунком.

Если в тексте применяются символы, единицы, сокращения слов и словосочетаний, специальные обозначения, отличные от принятых официально или общеизвестных, то составляется перечень условных обозначений. Он приводится, если такие обозначения повторяются в тексте более двух раз; если менее – то их расшифровка дается непосредственно в тексте при первом упоминании. Перечень условных обозначений располагается столбцом, в котором в алфавитном порядке слева указываются использованные в тексте условные обозначения или сокращения, а справа – их полная расшифровка.

Контрольная работа должна содержать сноски на используемый материал.

Оформление контрольной работы завершается ее брошюрованием, образец оформления титульного листа представлен в Приложении 1. После этого в окончательно оформленном виде представляется на кафедру для рассмотрения и рецензирования.

## Вариант № 1

5. Актуальность концепции корпоративной культуры в современном менеджменте.
6. Субкультуры в организациях, их характеристика. Роль субкультур в управлении корпоративной культурой.
7. Генезис научных представлений о корпоративной культуре.
8. Современная корпоративная культура в здравоохранении.

### 5. Тесты

1. Какое из перечисленных словосочетаний близко по смыслу к понятию:
    - а) «корпоративная культура»?
    - б) организационная культура;
    - в) корпоративный дух;
    - г) философия организации;
    - д) социокультура организации;
    - е) организационное развитие;
    - ж) социально-психологический климат.
  2. Что такое корпоративная культура?
    - а) признанные ценности, убеждения, нормы и формы поведения в организации;
    - б) совокупность идей, убеждений, традиций и ценностей, господствующих на предприятии как в социальной системе;
    - в) образ жизни, мышления, действия и существования организации;
    - г) совокупность основных убеждений, сформированных самостоятельно, усвоенных;
    - д) или разработанных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и проблемы внутренней интеграции;
    - е) способ выполнения работы в конкретной организации;
    - ж) специфическая, характерная для данной организации система связей, взаимодействий и отношений, осуществляющихся в рамках конкретной предпринимательской деятельности, способа постановки и ведения дела.
  3. Модель корпоративной культуры по Э. Шейну представляет собой:
    - а) 3-уровневую систему, в основе которой лежит мировоззрение организации;
    - б) круговую диаграмму, в центре которой находятся ценности организации;
    - в) 4-уровневую систему, в основе которой лежит мировоззрение организации;
    - г) 3-уровневую систему, в основе которой лежит отношение организации ко времени;
    - д) разворачивающуюся во времени и пространстве спираль;
    - е) 3-уровневую систему, в основе которой лежат образцы поведения в организации.
- \* Возможны несколько вариантов правильных ответов на вопросы теста.
4. Ценностно-нормативная структура корпоративной культуры включает в себя:
    - а) ценности организации;
    - б) нормы поведения в организации;
    - в) мировоззрение организации;
    - г) ролевые модели поведения в организации;
    - д) миссию организации;
    - е) стратегию развития организации.

5. Игровая структура корпоративной культуры включает в себя:
- а) внешний вид офиса компании;
  - б) язык компании;
  - в) компьютерные игры, в которые играют сотрудники компании;
  - г) легенды компании;
  - д) символический менеджмент;
  - е) рекламу выпускаемой продукции.
6. Имиджевая структура корпоративной культуры включает в себя:
- а) внешний вид офиса компании;
  - б) язык компании;
  - в) компьютерные игры, в которые играют сотрудники компании;
  - г) легенды компании;
  - д) символический менеджмент;
  - е) рекламу выпускаемой продукции.
7. В культуре организации можно выделить:
- а) доминантную культуру;
  - б) локальную культуру;
  - в) субкультуру;
  - г) контркультуру;
  - д) местную культуру;
  - е) положительную культуру.
8. По характеру влияния корпоративной культуры на результативность:
- а) деятельности организации выделяют:
  - б) хорошую культуру;
  - в) локальную культуру;
  - г) положительную культуру;
  - д) функционально значимую культуру;
  - е) отрицательную культуру;
  - ж) негативную культуру.
9. Корпоративная культура выполняет следующие функции:
- а) смыслообразующую;
  - б) рекреативную;
  - в) общественной памяти;
  - г) распределительную;
  - д) воспроизводственную;
  - е) поддерживающую.
10. Диагностика корпоративной культуры включает в себя:
- а) анализ корпоративной культуры;
  - б) адаптацию корпоративной культуры;
  - в) исследование корпоративной культуры;
  - г) построение профиля корпоративной культуры;
  - д) разработку стратегически необходимой корпоративной культуры;
  - е) внедрение новой ценности в организации.
11. Оценка корпоративной культуры включает в себя:
- а) анализ корпоративной культуры;
  - б) адаптацию корпоративной культуры;
  - в) исследование корпоративной культуры;
  - г) построение профиля корпоративной культуры;

- д) разработку стратегически необходимой корпоративной культуры;
  - е) внедрение новой ценности в организации.
12. Диагностика корпоративной культуры возможна следующими методами:
- а) интервью;
  - б) включенное наблюдение;
  - в) анализ документов;
  - г) анкетный опрос;
  - д) тест;
  - е) экспертный опрос.
13. При диагностике корпоративной культуры учитывается мнение:
- а) клиентов компании;
  - б) сотрудников компании;
  - в) собственников компании;
  - г) контролирующих органов;
  - д) практикантов;
  - е) прессы.
14. При диагностике корпоративной культуры изучаются следующие ориентации компании:
- а) на клиентов;
  - б) на технологию;
  - в) на коммуникации;
  - г) на издержки;
  - д) на компанию;
  - е) на сотрудников.
15. Оценка корпоративной культуры возможна на основе...
- а) миссии развития компании;
  - б) стратегии развития компании;
  - в) ценностей компании;
  - г) результатов компании;
  - д) клиентов компании;
  - е) собственников компании.
16. Изменение корпоративной культуры включает в себя:
- а) изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера;
  - б) изменение стиля управления кризисом или конфликтом;
  - в) перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения;
  - г) изменение критерия стимулирования;
  - д) смена акцентов в кадровой политике;
  - е) смена организационной символики и обрядности.
17. Исследования Г. Хофштеде посвящены:
- а) выявлению типов корпоративной культуры;
  - б) выявлению аспектов корпоративной культуры;
  - в) анализу корпоративной культуры;
  - г) диагностике корпоративной культуры;
  - д) анализу соответствия управления персоналом корпоративной культуре;
  - е) анализу соответствия корпоративной культуры управлению персоналом;
18. Корпоративная культура относится к управлению персоналом как:
- а) часть к целому;
  - б) целое к части;

- в) общее к частному;
- г) частное к общему;
- д) причина к следствию;
- е) следствие к причине.

19. К основным этическим проблемам деловой жизни относятся:

- а) низкое качество работы и товаров;
- б) создание союзов в надежде на счастливую случайность;
- в) промедление с выполнением своих обязанностей;
- г) безоговорочное подчинение руководству;
- д) жесткие цены;
- е) малое внимание семье или личным делам из-за обилия работы.

20. К основным положениям, на которых базируется современная деловая этика, относятся:

- а) создание материальных ценностей во всем многообразии форм;
- б) разрешение конфликтов с учетом статусов участников;
- в) получение прибыли и других доходов как результат достижения различных общественно значимых целей;
- г) приоритет интересов межличностных отношений, а не нужд производства при разрешении деловых проблем;
- д) влияние деловой этики на усиление корпоративного духа;
- е) повышение характеристик этичности сотрудников организации.

### **Вариант № 2**

1. Исторический аспект развития корпоративной культуры.

2. Организационная культура предприятия в системе управления персоналом.

3. Мифодизайн в культуре организации.

4. Корпоративная культура медицинских организаций.

### 5. Тесты

1. К аргументам в пользу социальной ответственности относятся:

- а) любая — социальная, так и юридическая ответственность является средством обеспечения и охраны общественных отношений;
- б) недостаточный уровень занятости широкой аудитории, недостаточность умений решать социальные проблемы;
- в) изменение потребностей и ожиданий широкой аудитории, наличие ресурсов для решения социальных проблем, моральный обязан вести себя социально ответственным;
- г) моральный долг вести себя социально ответственным, расходы на социальную привлекательность.

2. Кто относится к субъектам социальной ответственности?

- а) руководители предприятия, инвесторы, предприниматели;
- б) предприниматели, владельцы, наблюдатели;
- в) инвесторы, владельцы, работники;
- г) государство, бизнес — предприятия, общество и человек.

3. Возможность для организации реализовать свои потребности в выживании, безопасности, устойчивости — это:

- а) социальная ответственность бизнеса;
- б) социальный тренд;
- в) социально ответственное поведение.

4. Дайте верное определение понятия «государство»:

- а) высшая форма организации современного общества; социальная общность людей в организации; рационально организованная иерархическая система управления на государственном уровне;
- б) власти, общественный институт; высшая форма организации современного общества;
- в) демократический институт, рационально организованная иерархическая система управления на государственном уровне;
- г) институт публичной (политической власти);
- д) общественный институт, институт, предназначенной защищать права всех членов общества.

5. К основным видам социальной ответственности относятся:

- а) политическая, корпоративная, нравственная, правовая, религиозная ответственность;
- б) ответственность за чистоту окружающей среды; ответственность перед работниками; ответственность перед потребителями;
- в) ответственность за государство, за общество, за экономию, за человека;
- г) экологическая, нравственная, социальная, правовая ответственность.

6. Бюрократия — это:

- а) общественное управление, предусматривающее самоуправление на всех уровнях социальной структуризации общества (на уровне территориальной общины, региона, страны в целом);
- б) осуществления решений в строгом соответствии с порядком, установленным законами и инструкциями;
- в) рационально организованная иерархическая система управления, которую характеризует четкое определение границы компетенции каждого из исполнителей, принятие и осуществление решений в строгом соответствии с порядком, установленным законами и инструкциями.

7. Что такое общество:

- а) целостная, сложная, динамичная самоуправляемая система, развитие которой подчинен объективно действующим законам;
- б) рационально организованная иерархическая система управления на государственном уровне развивается под влиянием механизмов социальной регуляции;
- в) сложная система, состоящая из подсистем различного рода (классы, социальные группы и слои, трудовые коллективы, общественные организации и тому подобное.);
- г) постоянно действующий механизм людей, которые защищают свои интересы.

8. Какие бывают формы социальной ответственности:

- а) традиционная, помощь, благотворительность;
- б) традиционность, благотворительность, меценатство;
- в) традиционная, меценатство, спонсорство.

9. Кто является главным пропагандистом социальной ответственности:

- а) ООН;
- б) МОТ;
- в) НАТО;
- г) Международный стандарт ISO 14001.

10. В чем особенности социального управления:

- а) это целенаправленное управление трудовым коллективом, людьми;
- б) это целенаправленное воздействие на общество для его благоустройства, сохранения, совершенствования и развития;
- в) это саморегулирование общества и публичного администрирования;
- г) рационально организованная иерархическая система управления на государственном уровне.

11. Социальная ответственность бизнеса проявляется:

- а) во внутренних социальных инвестициях в человеческий капитал; в благотворительности владельцев и топ — менеджмента предприятий обществу, спонсорская помощь детям сиротам и больницам;
- б) взаимодействие с внешними инвесторами, которые могут вкладывать средства в бизнес — инфраструктуру;
- в) участие в избирательных компаниях;
- г) реструктуризация и обновление производства, выплата заработной платы, надлежащие условия труда персонала.

12. Демократия это:

- а) волеизъявления общественного мнения;
- б) общественное самоуправление, которое осуществляют равноправные граждане через непосредственное участие в обсуждении и решении общественных дел, путем свободного выбора;
- в) свободное выражение мнения личности или общества в принятии решений развития общества, области, города;
- г) рационально организованная иерархическая система управления, которую характеризует четкое определение границы компетенции каждого из исполнителей, принятие и осуществление решений в строгом соответствии с порядком, установленным законами и инструкциями.

13. К аргументам против социальной ответственности относятся:

- а) изменение потребностей и ожиданий широкой аудитории, наличие ресурсов для решения социальных проблем; повышение уровня жизни населения;
- б) неблагоприятные для бизнеса долгосрочные перспективы;
- в) недостаточный уровень занятости широкой аудитории, недостаточность умений решать социальные проблемы; нежелание государства и предпринимателей осуществлять благотворительные поступки;
- г) недостаточный уровень отчетности широкой аудитории; не благоприятны для бизнеса долгосрочные перспективы.

14. Термин «социальное государство» впервые появился в Конституции:

- а) Германии в 1949 году;
- б) Франции в 1950 году;
- в) Украине в 1967 году;
- г) Великобритании в 1899 году.

15. В основной функции социального государства относятся:

- а) обеспечение верховенства закона и юридического равенства гражданина и государства;
- б) определение прав всех граждан на участие в формировании органов государственной власти и контроль за их деятельностью;
- в) все ответы верны.

16. Из каких элементов состоит социальным механизмом контроля социальной ответственности человека:

- а) мировоззренческий, архаичный, социальный;
- б) мировоззренческий, внешний, личностный;
- в) социальный, материальный, политический;
- г) внутренний, внешний, личностный.

17. Социальное государство — это:

- а) определении и конкретизации обязанностей государства по принятию законов, направленных и обеспечивают сохранение, эффективное использование человеческих и природных ресурсов;
- б) тип организации государственной и общественной жизни, основанный на приоритете социальных ценностей, прежде всего права человека на «достойную жизнь»;
- в) тип государства, входящего по организации и функционирования государственной власти на основе определения народа ее источником и носителем;
- г) тип государства, основными признаками которой являются верховенство закона, разделение властей, правовая защита лица, юридическое равенство гражданина и государства.

18. Выделите из перечисленных виды наружной социальной ответственности государственных органов:

- а) медицинское и социальное страхование, стабильная заработная плата, безопасность труда;
- б) стабильная заработная плата, участие в преодолении кризисных ситуаций, создания надлежащих условий труда и отдыха персонала;
- в) участие в благотворительных мероприятиях, содействие социальной безопасности, участие в преодолении кризисных ситуаций, обеспечения предоставления государственных услуг, реализация государственных социальных программ;
- г) реализация государственных социальных программ, участие в преодолении кризисных ситуаций.

19. Специальные кодексы по социальным вопросам существуют в:

- а) Германии, Франции;
- б) Испании, Украины;
- в) России, Португалии.

20. Практическую реализацию основных положений социальной государственности осуществляет главным образом:

- а) государственная политика;
- б) социальная политика;
- в) гуманитарная политика;
- г) информационная политика.

### **Вариант № 3**

1. Характеристика модели корпоративной культуры Э. Шейна.
2. Условия и факторы конструктивного разрешения деловых конфликтов.
3. Организационная культура предприятия в системе управления персоналом.
4. Современная корпоративная культура в здравоохранении.

### 5. Тесты

1. Основным субъектом социальной политики являются:
  - а) политические партии;
  - б) общественные объединения;

в) человек;

г) государство.

2. Выделите из перечисленных виды внутренней социальной ответственности:

а) содействие социальной безопасности, партнерские отношения с потребителями;

б) социальное страхование, социальная защита и государственные гарантии, обеспечение предоставления государственных услуг, стабильная заработная плата;

в) участие в благотворительных мероприятиях, медицинское и социальное страхование;

г) безопасность труда работников, стабильность и поддержка социально-значимой зарплаты, развитие персонала через образовательные программы, оказание помощи работникам в критических ситуациях.

3. Определение формы проявления социальной ответственности личности:

а) прямая и обратная;

б) открытая, закрытая, скрытая, непосредственная, обратная, негативная;

в) прямая, обратная, открытая, скрытая, непосредственная, опосредованная;

г) прямая, обратная, открытая, опосредованная, скрытая, пассивная.

4. Добровольная реакция на социальные проблемы общества со стороны государства — это:

этика бизнеса;

а) культура управления;

б) социальная ответственность;

в) юридическая ответственность.

5. На конституционном уровне термин «социальное государство» был закреплен впервые в:

а) 1965;

б) 1949;

в) 1970;

г) 1991.

6. Детализируйте виды социальной ответственности человека:

а) личная, коллективная;

б) положительная, отрицательная;

в) внутренняя, внешняя;

г) прямая и обратная.

7. Назовите этапы формирования развития социальной ответственности человека:

а) развитие высших ценностей, сохранение культурных ценностей;

б) наличие ресурсов для решения социальных проблем и первоначальное знакомство с ними восприятие ценностей и их усвоение;

в) освоение личностью системы ценностей духовной культуры, конкретно — личностное усвоение ценностей, творческое их применение и развитие;

г) отстаивания интересов и ценностей государства, изучение культурных ценностей.

8. Положительные качества КСО для государства заключаются в:

- а) оказания помощи работникам предприятия в критических ситуациях;
- б) обеспечении низких конкурентных преимуществ;
- в) обеспечении повышения уровня жизни граждан; развития партнерства между частными и государственными секторами;
- г) ограничения повышения уровня жизни отдельных слоев общества; развития партнерства между частными и государственными секторами.

9. Правительство какой страны обеспечивает финансовую поддержку малого и среднего бизнеса для реализации политики охраны окружающей среды:

- а) Франция;
- б) все ответы верны;
- в) Италия;
- г) Германия.

10. Из скольких уровней состоит структура управления социальной ответственности на предприятии:

- а) стратегического, управленческого, практического уровней управления;
- б) высшего органа управления, исполнительного органа управления, контролирующего органа управления;
- в) высшего, среднего и низового уровней управления;
- г) стратегического, среднего и контролирующего органа управления.

11. Реализация проектов и программ по развитию социальной ответственности организации:

- а) не требует обязательного привлечения внешних специалистов (экспертов, консультантов);
- б) требует отдельных проектов со своими бюджетами;
- в) может полностью осуществляться работниками организации в рамках поставленных им обязанностей по штатную заработную плату.

12. Кто такие стейкхолдеры:

- а) клиенты компании;
- б) работники компании;
- в) конкуренты компании;
- г) заинтересованные стороны компании.

13. Какой этап в развитии корпоративной социальной ответственности является наиболее значимым для общества:

- а) пятый этап;
- б) четвертый этап;
- в) последний этап;
- г) второй этап.

14. Разработка программ по социальной ответственности начинается:

- а) по выявлению актуальных проблем;
- б) по поиску необходимых средств;
- в) по определению целей.

15. Какими годами начинается первый этап развития КСО:

- а) 1900 — 1920 годы;
- б) 1980 — 1989 годы;
- в) 1920 — 1950 годы;
- г) 1960 — 1970 годы.

16. К основным областям регулирования макроэтики относятся:

- а) отношения между корпорациями;
- б) отношения между корпорациями и государством;
- в) отношения между корпорациями и потребителями;
- г) отношения корпораций к принятию решений;
- д) отношения между корпорациями и окружающей средой;
- е) отношения между корпорациями и социальными меньшинствами.

17. Под профессиональной этикой понимается...

- а) исследование специфики моральных отношений внутри корпорации;
- б) конкретный набор норм, или кодекс поведения, которым руководствуются лица, принимающие решения, играя различные профессиональные роли;
- в) моральные отношения между субъектами, обладающими одинаковыми характеристиками;
- г) направление, определяющее моральную оценку поступка, исходя из последствий совершенного поступка;
- д) общепринятые взгляды, составляющие значительную часть системы понятий группы;
- е) один из способов повышения этичности поведения сотрудников организации.

18. Учитывать принципы этики в управлении персоналом необходимо при:

- а) отборе персонала;
- б) адаптации персонала;
- в) мотивации персонала;
- г) стимулировании персонала;
- д) развитии персонала;
- е) увольнении персонала.

19. Миссия и стратегия, цели и средства относятся к:

- а) проблемам внешней адаптации;
- б) проблемам внутренней интеграции;
- в) проблемам выживания.

20. Такие факты как использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык входят в состав:

- а) поверхностного уровня изучения корпоративной культуры;
- б) подповерхностного уровня;
- в) глубинного уровня.

#### **Вариант № 4**

5. Характеристика модели корпоративной культуры Ф. Харриса и Р. Морана.

6. Поведение персонала организации как элемент корпоративной культуры.

7. Различия в понимании истоков формирования и сущности культуры корпорации: рационалистический и феноменологический подходы.

8. Современная корпоративная культура в здравоохранении.

### 5. Тесты

1. Миссия и стратегия, цели и средства относятся к:

- а) проблемам внешней адаптации;
- б) проблемам внутренней интеграции;
- в) проблемам выживания.

2. Такие факты как использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык входят в состав:

- а) поверхностного уровня изучения корпоративной культуры;
- б) подповерхностного уровня;
- в) глубинного уровня.

3. Такие факты как особенности восприятия, мысли и чувства, подсознательные убеждения входят в состав:

- а) поверхностного уровня изучения корпоративной культуры;
- б) подповерхностного уровня;
- в) глубинного уровня.

4. Цели, стратегия, ценности и верования входят в состав:

- а) поверхностного уровня изучения корпоративной культуры;
- б) подповерхностного уровня;
- в) глубинного уровня.

5. Какая из функций корпоративной культуры позволяет сотруднику реализовать в рамках корпоративной культуры такие личностные мотивы как склонность к анализу и научным исследованиям:

- а) ценностно-образующая;
- б) коммуникационная;
- в) мотивирующая;
- г) познавательная;
- д) стабилизационная;
- е) нормативно-регулирующая;
- ж) инновационная.

6. Какая из функций корпоративной культуры является мощным стимулом к росту производительности:

- а) ценностно-образующая;
- б) коммуникационная;
- в) мотивирующая;
- г) познавательная;
- д) стабилизационная;
- е) нормативно-регулирующая;
- ж) инновационная.

7. Какая из функций корпоративной культуры заключается в достижении общего согласия на основе объединяющего действия важнейших элементов культуры, роста сплоченности коллектива:

- а) ценностно-образующая;
- б) коммуникационная;
- в) мотивирующая;
- г) познавательная;

- д) стабилизационная;
  - е) нормативно-регулирующая;
  - ж) инновационная.
8. Какая из функций корпоративной культуры помогает организации выжить в условиях конкурентной борьбы:
- а) ценностно-образующая;
  - б) коммуникационная;
  - в) мотивирующая;
  - г) познавательная;
  - д) стабилизационная;
  - е) нормативно-регулирующая;
  - ж) инновационная.
9. Какая из функций корпоративной культуры ведет к идентификации сотрудником себя с организацией:
- а) ценностно-образующая;
  - б) коммуникационная;
  - в) мотивирующая;
  - г) познавательная;
  - д) стабилизационная;
  - е) нормативно-регулирующая;
  - ж) инновационная.
10. Благодаря какой функции корпоративной культуры усиливается вовлеченность каждого работника в дела организации:
- а) ценностно-образующая;
  - б) коммуникационная;
  - в) мотивирующая;
  - г) познавательная;
  - д) стабилизационная;
  - е) нормативно-регулирующая;
  - ж) инновационная.
11. Назначение какой функции корпоративной культуры заключается в формировании у людей взглядов и отношений к смыслу жизни:
- а) ценностно-образующая;
  - б) коммуникационная;
  - в) мотивирующая;
  - г) познавательная;
  - д) стабилизационная;
  - е) нормативно-регулирующая;
  - ж) инновационная.
12. Динамичное предпринимательское и творческое место работы характеризует:
- а) адхократическую культуру;
  - б) иерархическую культуру;
  - в) рыночную культуру.
13. Ориентированность на результаты, жестко проводимая линия на конкурентоспособность характеризуют:
- а) клановую культуру;
  - б) адхократическую культуру;

- в) иерархическую культуру;
  - г) рыночную культуру.
14. Очень формализованное и структурированное место работы характеризует:
- а) клановую культуру;
  - б) адхократическую культуру;
  - в) иерархическую культуру;
  - г) рыночную культуру.
15. Очень дружественное место работы, где у людей масса общего характеризует:
- а) клановую культуру;
  - б) адхократическую культуру;
  - в) иерархическую культуру;
  - г) рыночную культуру.
16. К каким методам организационного развития относятся формирование команд и развития межгрупповых связей:
- а) структурные методы;
  - б) процессуальные методы.
17. К каким методам организационного развития относятся ротация кадров, создание автономных рабочих групп, гибкий график работы:
- а) структурные методы;
  - б) процессуальные методы.
18. При какой корпоративной культуре полномочия и ответственность определяются позицией в иерархии:
- а) авторитарной культуре;
  - б) бюрократической культуре;
  - в) культуре, ориентированной на задачу;
  - г) культуре, ориентированной на человека.
19. Какая корпоративная культура характеризуется централизацией власти, четкой структурой соподчинения:
- а) авторитарная культура;
  - б) бюрократическая культура;
  - в) культура, ориентированная на задачу;
  - г) культура, ориентированная на человека.
20. Какая культура свойственна организациям, провозглашающим своей миссией служение человеку:
- а) авторитарная культура;
  - б) бюрократическая культура;
  - в) культура, ориентированная на задачу;
  - г) культура, ориентированная на человека.

### **Вариант № 5**

- 5. Основные функции корпоративной культуры, их реализация.
- 6. Интегрированные маркетинговые коммуникации и их возможности формирования корпоративной культуры.
- 7. Проблема социальной ответственности организации.
- 8. Корпоративная культура медицинских учреждений.

### 5. Тесты

1. Какая культура свойственна организациям, провозглашающим своей миссией служение человеку:
  - а) авторитарная культура;
  - б) бюрократическая культура;
  - в) культура, ориентированная на задачу;
  - г) культура, ориентированная на человека.
2. Характерным признаком какой культуры является концентрация ценностей вокруг качественных показателей деятельности:
  - а) авторитарная культура;
  - б) бюрократическая культура;
  - в) культура, ориентированная на задачу;
  - г) культура, ориентированная на человека.
3. Какой культуре присущи такие черты как индивидуализм, эгалитаризм, прямолинейность:
  - а) западной деловой культуре;
  - б) восточной деловой культуре.
4. Какой культуре присущи такие черты как коллективизм, жесткая иерархия, учтивость:
  - а) западной деловой культуры;
  - б) восточной деловой культуре.
5. В какой культуре относятся ко времени как к ресурсу, который надо планировать и рационально использовать:
  - а) западной деловой культуре;
  - б) восточной деловой культуре.
6. На каком из уровней проявления корпоративной культуры развивается сходство групповых норм:
  - а) на уровне личности;
  - б) на уровне группы;
  - в) на уровне организации.
7. На каком из уровней проявления корпоративной культуры происходит формирование ценностей, норм организационного поведения:
  - а) на уровне личности;
  - б) на уровне группы;
  - в) на уровне организации.
8. На каком из уровней проявления корпоративной культуры появляется чувство «мы» по отношению к сотрудникам других подразделений:
  - а) на уровне личности;
  - б) на уровне группы;
  - в) на уровне организации.
9. Анализ организационных структур, систем информации, контроля и вознаграждения относится к каким из методов получения информации, используемых при исследовании особенностей корпоративной культуры:
  - а) прямые методы исследования;
  - б) косвенные методы исследования.
10. Понимание имиджа организации как целенаправленно сформулированного образа, который с помощью ассоциации наделяет объект (товар, личность, организацию) дополнительными ценностями, благодаря чему способствует более позитивному и эмоциональному его восприятию, используется в каком смысле:

- а) в широком смысле;
  - б) в узком смысле.
11. Основным субъектом социальной политики являются:
- а) политические партии;
  - б) общественные объединения;
  - в) человек;
  - г) государство.
12. Выделите из перечисленных виды внутренней социальной ответственности:
- а) содействие социальной безопасности, партнерские отношения с потребителями;
  - б) социальное страхование, социальная защита и государственные гарантии, обеспечение предоставления государственных услуг, стабильная заработная плата;
  - в) участие в благотворительных мероприятиях, медицинское и социальное страхование;
  - г) безопасность труда работников, стабильность и поддержка социально-значимой зарплаты, развитие персонала через образовательные программы, оказание помощи работникам в критических ситуациях.
13. Определение формы проявления социальной ответственности личности:
- а) прямая и обратная;
  - б) открытая, закрытая, скрытая, непосредственная, обратная, негативная;
  - в) прямая, обратная, открытая, скрытая, непосредственная, опосредованная;
  - г) прямая, обратная, открытая, опосредованная, скрытая, пассивная.
14. Добровольная реакция на социальные проблемы общества со стороны государства — это:
- а) этика бизнеса;
  - б) культура управления;
  - в) социальная ответственность;
  - г) юридическая ответственность.
15. На конституционном уровне термин «социальное государство» был закреплен впервые в:
- а) 1965;
  - б) 1949;
  - в) 1970;
  - г) 1991.
16. Детализируйте виды социальной ответственности человека:
- а) личная, коллективная;
  - б) положительная, отрицательная;
  - в) внутренняя, внешняя;
  - г) прямая и обратная.
17. Назовите этапы формирования развития социальной ответственности человека:
- а) развитие высших ценностей, сохранение культурных ценностей;
  - б) наличие ресурсов для решения социальных проблем и первоначальное знакомство с ними восприятие ценностей и их усвоение;
  - в) освоение личностью системы ценностей духовной культуры, конкретно — личностное усвоение ценностей, творческое их применение и развитие;
  - г) отстаивания интересов и ценностей государства, изучение культурных ценностей.
18. Положительные качества КСО для государства заключаются в:
- а) оказания помощи работникам предприятия в критических ситуациях;

- б) обеспечении низких конкурентных преимуществ;
- в) обеспечении повышения уровня жизни граждан; развития партнерства между частными и государственными секторами;
- г) ограничения повышения уровня жизни отдельных слоев общества; развития партнерства между частными и государственными секторами.

19. Правительство какой страны обеспечивает финансовую поддержку малого и среднего бизнеса для реализации политики охраны окружающей среды:

- а) Франция;
- б) все ответы верны;
- в) Италия;
- г) Германия.

20. Из скольких уровней состоит структура управления социальной ответственности на предприятии:

- а) стратегического, управленческого, практического уровней управления;
- б) высшего органа управления, исполнительного органа управления, контролирующего органа управления;
- в) высшего, среднего и низового уровней управления;
- г) стратегического, среднего и контролирующего органа управления.

### **Вариант № 6**

1. Значение фактора времени в становлении корпоративной культуры.
2. Проблемы этики бизнеса и делового общения в России.
3. Корпоративный кодекс как инструмент управления корпоративными отношениями в компании.
4. Современная корпоративная культура в здравоохранении.

### 5. Тесты

1. Какой культуре присущи такие черты как индивидуализм, эгалитаризм, прямолинейность:
  - а) западной деловой культуре;
  - б) восточной деловой культуре.
2. Какой культуре присущи такие черты как коллективизм, жесткая иерархия, учтивость:
  - а) западной деловой культуры;
  - б) восточной деловой культуры.
3. В какой культуре относятся ко времени как к ресурсу, который надо планировать и рационально использовать:
  - а) западной деловой культуре;
  - б) восточной деловой культуре.
4. На каком из уровней проявления корпоративной культуры развивается сходство групповых норм:
  - а) на уровне личности;
  - б) на уровне группы;
  - в) на уровне организации.
5. На каком из уровней проявления корпоративной культуры происходит формирование ценностей, норм организационного поведения:
  - а) на уровне личности;
  - б) на уровне группы;

в) на уровне организации.

6. На каком из уровней проявления корпоративной культуры появляется чувство «мы» по отношению к сотрудникам других подразделений:

а) на уровне личности;

б) на уровне группы;

в) на уровне организации.

7. Анализ организационных структур, систем информации, контроля и вознаграждения относятся к каким из методов получения информации, используемых при исследовании особенностей корпоративной культуры:

а) прямые методы исследования;

б) косвенные методы исследования.

8. Понимание имиджа организации как целенаправленно сформулированного образа, который с помощью ассоциации наделяет объект (товар, личность, организацию) дополнительными ценностями, благодаря чему способствует более позитивному и эмоциональному его восприятию, используется в каком смысле:

а) в широком смысле;

б) в узком смысле.

9. Назначение какой функции корпоративной культуры заключается в формировании у людей взглядов и отношений к смыслу жизни:

а) коммуникационная;

б) мотивирующая;

в) познавательная;

г) стабилизационная;

д) нормативно-регулирующая;

е) ценностно-образующая;

ж) инновационная.

10. Какая из функций корпоративной культуры ведет к идентификации сотрудником себя с организацией:

а) ценностно-образующая;

б) коммуникационная;

в) мотивирующая;

г) познавательная;

д) стабилизационная;

е) инновационная;

ж) ни одна из перечисленных функций.

11. Какая из функций корпоративной культуры является мощным стимулом к росту производительности:

а) ценностно-образующая;

б) коммуникационная;

в) познавательная;

г) нормативно-регулирующая;

д) мотивирующая;

е) инновационная;

ж) ни одна из перечисленных функций.

12. К основным видам социальной ответственности относятся:

- а) ответственность за чистоту окружающей среды; ответственность перед работниками; ответственность перед потребителями;
- б) ответственность за государство, за общество, за экономию, за человека;
- в) политическая, корпоративная, нравственная, правовая, религиозная ответственность;
- г) экологическая, нравственная, социальная, правовая ответственность.

13. Какие бывают формы социальной ответственности

- а) традиционная, помощь, благотворительность;
- б) традиционность, благотворительность, меценатство;
- в) традиционная, меценатство, спонсорство.

14. Кто является главным пропагандистом социальной ответственности

- а) ООН;
- б) МОТ;
- в) НАТО;
- г) Международный стандарт ISO 14001.

15. Основным субъектом социальной политики являются:

- политические партии;
- а) общественные объединения;
  - б) человек;
  - в) государство.

16. Специальные кодексы по социальным вопросам существуют в:

- а) Германии, Франции;
- б) Испании, Украины;
- в) России, Португалии;
- г) Германия, Нидерланды;
- д) Франция, Испания.

17. К аргументам в пользу социальной ответственности относятся:

- а) любая — социальная, так и юридическая ответственность является средством обеспечения и охраны общественных отношений;
- б) недостаточный уровень занятости широкой аудитории, недостаточность умений решать социальные проблемы;
- в) изменение потребностей и ожиданий широкой аудитории, наличие ресурсов для решения социальных проблем, морально обязан вести себя социально ответственным;
- г) моральный долг вести себя социально ответственным, расходы на социальную привлекательность.

18. Кто относится к субъектам социальной ответственности?

- а) руководители предприятия, инвесторы, предприниматели;
- б) предприниматели, владельцы, наблюдатели;
- в) инвесторы, владельцы, работники;
- г) государство, бизнес — предприятия, общество и человек.

19. Возможность для организации реализовать свои потребности в выживании, безопасности, устойчивости — это:

- а) социальная ответственность бизнеса;
- б) социальный тренд;
- в) социально ответственное поведение.

20. Где было представлено первое корпоративное объединение?

- а) Древняя Греция;
- б) Древний Рим;
- в) Древний Египет;
- г) Древний Китай.

### **Вариант № 7**

1. Типичные ошибки современных менеджеров в управлении корпоративной культурой.

2. Понятие прикладной этики и ее структура

3. Влияние экономического кризиса на политику развития корпоративной культуры компании.

4. Современная корпоративная культура в здравоохранении.

#### 5. Тесты

1. Какое из словосочетаний близко по смыслу к понятию «корпоративная культура»?

- а) организационная культура;
- б) корпоративный дух;
- в) философия организации;
- г) социокультура организации;
- д) организационное развитие;
- е) социально-психологический климат.

2. Диагностика корпоративной культуры возможна следующими методами: интервью;

- а) включенное наблюдение;
- б) анализ документов;
- в) анкетный опрос;
- г) тест;
- д) экспертный опрос.

3. При диагностике корпоративной культуры учитывается мнение:

- а) собственников компании;
- б) прессы;
- в) клиентов компании;
- г) сотрудников компании;
- д) контролирующих органов;
- е) практикантов.

4. При диагностике корпоративной культуры изучаются следующие ориентации компании:

- а) на технологию;
- б) на клиентов;
- в) на компанию;

- г) на коммуникации;
  - д) на издержки;
  - е) на сотрудников.
5. Оценка корпоративной культуры возможна на основе:
- а) результатов компании;
  - б) собственников компании;
  - в) миссии развития компании;
  - г) стратегии развития компании;
  - д) ценностей компании;
  - е) клиентов компании.
6. Изменение корпоративной культуры включает в себя:
- а) смена организационной символики и обрядности;
  - б) смена акцентов в кадровой политике;
  - в) изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера;
  - г) изменение стиля управления кризисом или конфликтом;
  - д) перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения;
  - е) изменение критерия стимулирования.
7. Какая из функций корпоративной культуры помогает организации выжить в условиях конкурентной борьбы:
- а) ценностно-образующая;
  - б) коммуникационная;
  - в) инновационная;
  - г) познавательная;
  - д) стабилизационная;
  - е) нормативно-регулирующая.
8. Какая из функций корпоративной культуры ведет к идентификации сотрудником себя с организацией:
- а) ценностно-образующая;
  - б) нормативно-мотивирующая;
  - в) коммуникационная;
  - г) нормативно-коммуникационная;
  - д) познавательная;
  - е) стабилизационная;
  - ж) нормативно-регулирующая;
  - з) инновационная.
9. Благодаря какой функции корпоративной культуры усиливается вовлеченность каждого работника в дела организации:
- а) ценностно-образующая;
  - б) нормативно-мотивирующая;
  - в) коммуникационная;
  - г) нормативно-коммуникационная;
  - д) мотивирующая;
  - е) познавательная;
  - ж) стабилизационная;
  - з) нормативно-регулирующая;
  - и) инновационная.
10. Назначение какой функции корпоративной культуры заключается в формировании у людей взглядов и отношений к смыслу жизни:

- а) ценностно-образующая;
- б) нормативно-мотивирующая;
- в) коммуникационная;
- г) нормативно-коммуникационная;
- д) мотивирующая;
- е) познавательная;
- ж) нормативно-регулирующая;
- з) инновационная.

11. Динамичное предпринимательское и творческое место работы характеризует:

- а) клановую культуру;
- б) адхократическую культуру;
- в) иерархическую культуру;
- г) рыночную культуру.

12. Ориентированность на результаты, жестко проводимая линия на конкурентоспособность характеризуют:

- а) клановую культуру;
- б) адхократическую культуру;
- в) иерархическую культуру;
- г) рыночную культуру.

13. Термин «социальное государство» впервые появился в Конституции:

- а) Украине в 1849 году;
- б) Великобритании в 1939 году;
- в) Германии в 1949 году;
- г) Франции в 1950 году.

14. В основной функции социального государства относятся:

- а) обеспечение верховенства закона и юридического равенства гражданина и государства;
- б) определение прав всех граждан на участие в формировании органов государственной власти и контроль за их деятельностью;
- в) все ответы верны;
- г) все ответы не верны.

15. Кто является главным пропагандистом социальной ответственности

- а) НАТО;
- б) ООН;
- в) СНГ;
- г) ЮНЕСКО;
- д) МОТ;
- е) Международный стандарт ISO 14001.

16. Специальные кодексы по социальным вопросам существуют в:

- а) Германия, Украина;
- б) Украина, Франция;
- в) Украина, Италия;
- г) Германии, Франции;
- д) Испании, Украины;
- е) России, Португалии.

17. На конституционном уровне термин «социальное государство» был закреплен впервые в:

- а) 1965;

- б) 1950;
- в) 1949;
- г) 1970;
- д) 1991;
- е) 1849.

18. Детализируйте виды социальной ответственности человека:

- а) личная, коллективная;
- б) положительная, отрицательная;
- в) личная, внутренняя;
- г) внутренняя, внешняя;
- д) положительная, личная;
- е) прямая и обратная.

19. Правительство какой страны обеспечивает финансовую поддержку малого и среднего бизнеса для реализации политики охраны окружающей среды:

- б) Франция;
- в) Италия;
- г) Украина;
- д) Россия;
- е) Германия;
- ж) все ответы верны;
- з) все ответы не верны.

20. Какими годами начинается первый этап развития КСО:

- а) 1900 — 1920 годы;
- б) 1900 — 1970 годы;
- в) 1920 — 1950 годы;
- г) 1980 — 1989 годы;
- д) 1920 — 1950 годы;
- е) 1960 — 1970 годы.

### **Вариант № 8**

1. Субкультуры в организациях, их характеристика.
2. Организационная культура образовательного учреждения.
3. Этика глобализирующегося общества.
4. Корпоративная культура медицинских организаций.

#### 5. Тесты

1. Основным субъектом социальной политики являются:

- а) политические партии;
- б) общественные объединения;
- в) человек;
- г) государство.

2. Специальные кодексы по социальным вопросам существуют в:

- а) Германии, Франции;
- б) Испании, Украины;
- в) России, Португалии;
- г) Германия, Нидерланды;
- д) Франция, Испания.

3. К аргументам в пользу социальной ответственности относятся:

- а) любая — социальная, так и юридическая ответственность является средством обеспечения и охраны общественных отношений;
  - б) недостаточный уровень занятости широкой аудитории, недостаточность умений решать социальные проблемы;
  - в) изменение потребностей и ожиданий широкой аудитории, наличие ресурсов для решения социальных проблем, морально обязан вести себя социально ответственным;
  - г) моральный долг вести себя социально ответственным, расходы на социальную привлекательность.
4. Кто относится к субъектам социальной ответственности?
- а) руководители предприятия, инвесторы, предприниматели;
  - б) предприниматели, владельцы, наблюдатели;
  - в) инвесторы, владельцы, работники;
  - г) государство, бизнес — предприятия, общество и человек.
5. Где было представлено первое корпоративное объединение?
- а) Древняя Греция;
  - б) Древний Рим;
  - в) Древний Египет;
  - г) Древний Китай.
6. Миссия и стратегия, цели и средства относятся к:
- а) проблемам внешней адаптации;
  - б) проблемам внутренней интеграции;
  - в) проблемам выживания.
7. Такие факты как использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык входят в состав:
- а) подповерхностного уровня;
  - б) глубинного уровня;
  - в) поверхностного уровня изучения корпоративной культуры.
8. Такие факты как особенности восприятия, мысли и чувства, подсознательные убеждения входят в состав:
- а) подповерхностного уровня;
  - б) глубинного уровня;
  - в) поверхностного уровня изучения корпоративной культуры.
9. Цели, стратегия, ценности и верования входят в состав:
- а) подповерхностного уровня;
  - б) глубинного уровня;
  - в) поверхностного уровня изучения корпоративной культуры.
10. Какая из функций корпоративной культуры позволяет сотруднику реализовать в рамках корпоративной культуры такие личностные мотивы как склонность к анализу и научным исследованиям:
- а) ценностно-образующая;
  - б) коммуникационная;
  - в) мотивирующая;
  - г) контролирующая;
  - д) стабилизационная;
  - е) познавательная;
  - ж) нормативно-регулирующая;
  - з) инновационная.

11. Какая из функций корпоративной культуры является мощным стимулом к росту производительности:

- а) ценностно-образующая;
- б) коммуникационная;
- в) мотивирующая;
- г) контролирующая;
- д) стабилизационная;
- е) познавательная;
- ж) нормативно-регулирующая;
- з) инновационная.

12. Анализ организационных структур, систем информации, контроля и вознаграждения относятся к каким из методов получения информации, используемых при исследовании особенностей корпоративной культуры:

- а) прямые методы исследования;
- б) косвенные методы исследования.

13. Понимание имиджа организации как целенаправленно сформулированного образа, который с помощью ассоциации наделяет объект (товар, личность, организацию) дополнительными ценностями, благодаря чему способствует более позитивному и эмоциональному его восприятию, используется в каком смысле:

- а) в узкоспециализированном смысле;
- б) в широко специализированном смысле;
- в) в широком смысле;
- г) в узком смысле.

14. Какой культуре присущи такие черты как коллективизм, жесткая иерархия, учтивость:

- а) западной деловой культуре;
- б) европейской деловой культуре;
- в) восточной деловой культуре.

15. В какой культуре относятся ко времени как к ресурсу, который надо планировать и рационально использовать:

- а) западной деловой культуре;
- б) европейской деловой культуре;
- в) восточной деловой культуре.

16. Какой этап в развитии корпоративной социальной ответственности является наиболее значимым для общества:

- а) первый этап;
- б) второй этап;
- в) третий этап;
- г) четвертый этап;
- д) пятый этап;
- е) последний этап.

17. Разработка программ по социальной ответственности начинается:

- а) по выявлению актуальных проблем;
- б) по поиску необходимых средств;
- в) по определению целей;
- г) по определению актуальных проблем.

18. Какими годами начинается первый этап развития КСО:

- а) 1900 — 1930 годы;

- б) 1900 — 1920 годы;
- в) 1915 — 1949 годы;
- г) 1980 — 1989 годы;
- д) 1920 — 1950 годы;
- е) 1960 — 1970 годы.

19. На конституционном уровне термин «социальное государство» был закреплён впервые в:

- а) 1965 год;
- б) 1950 год;
- в) 1949 год;
- г) 1970 год;
- д) 1991 год.

20. Термин «социальное государство» впервые появился в Конституции:

- а) Германии в 1949 году;
- б) Франции в 1950 году;
- в) Украине в 1949 году;
- г) Великобритании в 1948 году.

### **Вариант № 9**

1. Роль субкультур в управлении корпоративной культурой.
2. Корпоративные праздники и их роль в создании корпоративной культуры.
3. Моральные проблемы международного бизнеса.
4. Современная корпоративная культура в здравоохранении.

#### 5. Тесты

1. Корпоративная культура выполняет следующие функции:

- а) смыслообразующую;
- б) рекреативную;
- в) общественной памяти;
- г) распределительную;
- д) воспроизводственную;
- е) поддерживающую.

2. Диагностика корпоративной культуры включает в себя:

- а) анализ корпоративной культуры;
- б) адаптацию корпоративной культуры;
- в) исследование корпоративной культуры;
- г) построение профиля корпоративной культуры;
- д) разработку стратегически необходимой корпоративной культуры;
- е) внедрение новой ценности в организацию.

3. Оценка корпоративной культуры включает в себя:

- а) анализ корпоративной культуры;
- б) адаптацию корпоративной культуры;
- в) исследование корпоративной культуры;
- г) построение профиля корпоративной культуры;
- д) разработку стратегически необходимой корпоративной культуры;
- е) внедрение новой ценности в организации.

4. Диагностика корпоративной культуры возможна следующими методами:

- а) интервью;

- б) включенное наблюдение;
  - в) анализ документов;
  - г) анкетный опрос;
  - д) тест;
  - е) экспертный опрос.
5. При диагностике корпоративной культуры учитывается мнение:
- а) клиентов компании;
  - б) сотрудников компании;
  - в) собственников компании;
  - г) контролирующих органов;
  - д) практикантов;
  - е) прессы.
6. При диагностике корпоративной культуры изучаются следующие ориентации компании:
- а) на клиентов;
  - б) на технологию;
  - в) на коммуникации;
  - г) на издержки;
  - д) на компанию;
  - е) на сотрудников.
7. Оценка корпоративной культуры возможна на основе:
- а) миссии развития компании;
  - б) стратегии развития компании;
  - в) ценностей компании;
  - г) результатов компании;
  - д) клиентов компании;
  - е) собственников компании.
8. Изменение корпоративной культуры включает в себя:
- а) изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера;
  - б) изменение стиля управления кризисом или конфликтом;
  - в) перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения;
  - г) изменение критерия стимулирования;
  - д) смена акцентов в кадровой политике;
  - е) смена организационной символики и обрядности.
9. Исследования Г. Хофштеде посвящены:
- а) выявлению типов корпоративной культуры;
  - б) выявлению аспектов корпоративной культуры;
  - в) анализу корпоративной культуры;
  - г) диагностике корпоративной культуры;
  - д) анализу соответствия управления персоналом корпоративной культуре;
  - е) анализу соответствия корпоративной культуры управлению персоналом.
10. Корпоративная культура относится к управлению персоналом как:
- а) часть к целому;
  - б) целое к части;
  - в) общее к частному;
  - г) частное к общему;
  - д) причина к следствию;

е) следствие к причине.

11. Миссия и стратегия, цели и средства относятся к:

- а) проблемам внешней адаптации;
- б) проблемам внутренней интеграции;
- в) проблемам выживания.

12. Какая из функций корпоративной культуры позволяет сотруднику реализовать в рамках корпоративной культуры такие личностные мотивы как склонность к анализу и научным исследованиям:

- а) ценностно-образующая;
- б) коммуникационная;
- в) мотивирующая;
- г) познавательная;
- д) стабилизационная;
- е) нормативно-регулирующая;
- ж) инновационная.

13. Какая из функций корпоративной культуры заключается в достижении общего согласия на основе объединяющего действия важнейших элементов культуры, роста сплоченности коллектива:

- а) ценностно-образующая;
- б) коммуникационная;
- в) мотивирующая;
- г) познавательная;
- д) стабилизационная;
- е) нормативно-регулирующая;
- ж) инновационная.

14. Какая из функций корпоративной культуры ведет к идентификации сотрудником себя с организацией:

- а) ценностно-образующая;
- б) коммуникационная;
- в) мотивирующая;
- г) познавательная;
- д) стабилизационная;
- е) нормативно-регулирующая;
- ж) инновационная.

15. Назначение какой функции корпоративной культуры заключается в формировании у людей взглядов и отношений к смыслу жизни:

- а) ценностно-образующая;
- б) коммуникационная;
- в) мотивирующая;
- г) познавательная;
- д) стабилизационная;
- е) нормативно-регулирующая;
- ж) инновационная.

16. Очень формализованное и структурированное место работы характеризует:

- а) клановую культуру;
- б) адхократическую культуру;
- в) иерархическую культуру;

г) рыночную культуру.

17. К каким методам организационного развития относятся формирование команд и развития межгрупповых связей:

а) структурные методы;

б) процессуальные методы.

18. Какая культура свойственна организациям, провозглашающим своей миссией служение человеку:

а) авторитарная культура;

б) бюрократическая культура;

в) культура, ориентированная на задачу;

г) культура, ориентированная на человека.

19. При какой корпоративной культуре полномочия и ответственность определяются позицией в иерархии:

а) авторитарной культуре;

б) бюрократической культуре;

в) культуре, ориентированной на задачу;

г) культуре, ориентированной на человека.

20. Такие факты как особенности восприятия, мысли и чувства, подсознательные убеждения входят в состав:

а) поверхностного уровня изучения корпоративной культуры;

б) подповерхностного уровня;

в) глубинного уровня.

### **Вариант № 10**

1. Основные виды субкультур, их анализ.

2. Роль специалиста по связям с общественностью в формировании корпоративной культуры.

3. Особенности формирования профессионального самосознания специалистов

4. Современная корпоративная культура в здравоохранении.

#### **5. Тесты**

1. Определение формы проявления социальной ответственности личности:

а) прямая и обратная;

б) открытая, закрытая, скрытая, непосредственная, обратная, негативная;

в) прямая, обратная, открытая, скрытая, непосредственная, опосредованная;

г) прямая, обратная, открытая, опосредованная, скрытая, пассивная.

2. Добровольная реакция на социальные проблемы общества со стороны государства — это:

а) этика бизнеса;

б) культура управления;

в) социальная ответственность;

г) юридическая ответственность.

3. На конституционном уровне термин «социальное государство» был закреплен впервые в:

а) 1965;

б) 1953;

в) 1959;

г) 1949;

- д) 1970;
  - е) 1991.
4. Детализируйте виды социальной ответственности человека:
- а) личная, коллективная;
  - б) положительная, отрицательная;
  - в) внутренняя, внешняя;
  - г) прямая и обратная.
5. Назовите этапы формирования развития социальной ответственности человека:
- а) развитие высших ценностей, сохранение культурных ценностей;
  - б) наличие ресурсов для решения социальных проблем и первоначальное знакомство с ними восприятие ценностей и их усвоение;
  - в) освоение личностью системы ценностей духовной культуры, конкретно — личностное усвоение ценностей, творческое их применение и развитие;
  - г) отстаивания интересов и ценностей государства, изучение культурных ценностей.
6. Положительные качества КСО для государства заключаются в:
- а) оказания помощи работникам предприятия в критических ситуациях;
  - б) обеспечении низких конкурентных преимуществ;
  - в) обеспечении повышения уровня жизни граждан; развития партнерства между частными и государственными секторами;
  - г) ограничения повышения уровня жизни отдельных слоев общества; развития партнерства между частными и государственными секторами.
7. Основным субъектом социальной политики являются:
- а) политические партии;
  - б) общественные объединения;
  - в) человек;
  - г) государство.
8. Где было представлено первое корпоративное объединение?
- а) Древняя Греция;
  - б) Древний Рим;
  - в) Древний Египет;
  - г) Древний Китай.
9. Какая из функций корпоративной культуры позволяет сотруднику реализовать в рамках корпоративной культуры такие личностные мотивы как склонность к анализу и научным исследованиям:
- а) ценностно-образующая;
  - б) коммуникационная;
  - в) мотивирующая;
  - г) контролирующая;
  - д) стабилизационная;
  - е) познавательная;
  - ж) нормативно-регулирующая;
  - з) инновационная.
10. Какой этап в развитии корпоративной социальной ответственности является наиболее значимым для общества:
- а) первый этап;
  - б) второй этап;
  - в) третий этап;

- г) четвертый этап;
  - д) пятый этап;
  - е) последний этап.
11. Какими годами начинается первый этап развития КСО:
- а) 1900 — 1930 годы;
  - б) 1900 — 1920 годы;
  - в) 1915 — 1949 годы;
  - г) 1980 — 1989 годы;
  - д) 1920 — 1950 годы;
  - е) 1960 — 1970 годы.
12. Термин «социальное государство» впервые появился в Конституции:
- а) Германии в 1949 году;
  - б) Франции в 1950 году;
  - в) Украине в 1949 году;
  - г) Великобритании в 1948 году.
13. Кто является главным пропагандистом социальной ответственности
- а) ЮНЕСКО;
  - б) ОПЕК;
  - в) ООН;
  - г) МОТ;
  - д) ШОС;
  - е) НАТО;
  - ж) Международный стандарт ISO 14001.
14. К основным областям регулирования макроэтики относятся:
- а) отношения между корпорациями;
  - б) отношения между корпорациями и государством;
  - в) отношения между корпорациями и потребителями;
  - г) отношения корпораций к принятию решений;
  - д) отношения между корпорациями и окружающей средой;
  - е) отношения между корпорациями и социальными меньшинствами.
15. Под профессиональной этикой понимается:
- а) исследование специфики моральных отношений внутри корпорации;
  - б) конкретный набор норм, или кодекс поведения, которым руководствуются лица, принимающие решения, играя различные профессиональные роли;
  - в) моральные отношения между субъектами, обладающими одинаковыми характеристиками;
  - г) направление, определяющее моральную оценку поступка, исходя из последствий совершенного поступка;
  - д) общепринятые взгляды, составляющие значительную часть системы понятий группы;
  - е) один из способов повышения этичности поведения сотрудников организации.
16. Учитывать принципы этики в управлении персоналом необходимо при:
- а) отборе персонала;
  - б) адаптации персонала;
  - в) мотивации персонала;
  - г) стимулировании персонала;
  - д) развитии персонала;
  - е) увольнении персонала.

17. Исследования Г. Хофштеде посвящены:

- а) выявлению типов корпоративной культуры;
- б) выявлению аспектов корпоративной культуры;
- в) анализу корпоративной культуры;
- г) диагностике корпоративной культуры;
- д) анализу соответствия управления персоналом корпоративной культуре;
- е) анализу соответствия корпоративной культуры управлению персоналом.

18. При диагностике корпоративной культуры изучаются следующие ориентации компании:

- а) на клиентов;
- б) на технологию;
- в) на коммуникации;
- г) на издержки;
- д) на компанию;
- е) на сотрудников.

19. Оценка корпоративной культуры возможна на основе:

- а) миссии развития компании;
- б) стратегии развития компании;
- в) ценностей компании;
- г) результатов компании;
- д) клиентов компании;
- е) собственников компании.

20. В культуре организации можно выделить:

- а) доминантную культуру;
- б) локальную культуру;
- в) субкультуру;
- г) контркультуру;
- д) местную культуру;
- е) положительную культуру.