


**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
**Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова**

Кафедра управления и предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ  
Декан экономического факультета

  
\_\_\_\_\_ Д.Ю. Брюханов  
(подпись)

«18» мая 2022 г.

**Рабочая программа дисциплины**  
**«Мотивация, обучение и развитие персонала»**

Направление подготовки  
38.04.02 Менеджмент

Магистерская программа  
«Управление персоналом»

Форма обучения  
очная

Программа одобрена  
на заседании кафедры  
от «11» мая 2022 г., протокол №8

Программа одобрена НМК  
экономического факультета  
протокол № 5 от «11» мая 2022 г.

Ярославль, 2022

### 1. Цели освоения дисциплины.

Целями освоения дисциплины «Мотивация, обучение и развитие персонала» являются формирование у обучающихся представления об основных теоретических и прикладных аспектах мотивации и стимулирования персонала в организации, ознакомление с основными методами оценки персонала и развитие у обучающихся навыков использования различных методологий оценки персонала, а также изучение основных теоретико-методологических подходов к разработке системы развития персонала.

### 2. Место дисциплины в структуре образовательной программы.

Дисциплина «Мотивация, обучение и развитие персонала» относится к Блоку 1 части, формируемой участниками образовательных отношений. Курс базируется на знаниях, полученных обучающимися при изучении таких дисциплин, как «Тренинг развития коммуникативных и лидерских качеств», «Стратегия управления персоналом и кадровая политика».

### 3. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО, ООП ВО и приобретения следующих знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности:

Формируемая компетенция (код и формулировка)	Индикатор достижения компетенции (код и формулировка)	Перечень планируемых результатов обучения
<b>Профессиональные компетенции</b>		
<b>ПК (ОУ) -1</b> способен управлять деятельностью в области организации, нормирования, оплаты и материального стимулирования труда	<b>ПК (ОУ)-1.2.</b> Формирует системы мотивации и материального, нематериального, интегрального стимулирования персонала	<b>Знать:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• способы и методы материального стимулирования;</li><li>• основы системы мотивации;</li></ul> <b>Уметь:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• собирать и обрабатывать данные из различных источников</li><li>• оценивать и прогнозировать кадровые профессиональные риски;</li><li>• разрабатывать программы организационных изменений (в т.ч. в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом.</li></ul> <b>Владеть:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• навыками применения дисциплинарных взысканий, организации и проведения служебного расследования;</li><li>• навыками формирования безопасных корпоративных</li></ul>



№ п/п	Темы (разделы) дисциплины, их содержание	Семестр	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу студентов, и их трудоемкость (в академических часах)							Формы текущего контро- ля успеваемости  Форма промежуточной аттестации (по семестрам)  Формы ЭО и ДОТ (при наличии)
			Контактная работа						самостоятельная работа	
			лекции	практические	лабораторные	консультации	аттестацион- ные испытания			

## **Содержание разделов дисциплины:**

### **Тема 1. Теоретические основы мотивации и стимулирования трудовой деятельности в организации**

Понятие и сущность мотивации персонала. Мотивация и стимулирование как функция управления человеческими ресурсами. Эволюция систем мотивации. Мотив и стимул. Деньги как средство мотивации. Классические теории мотивации. Содержательные теории мотивации. Процессуальные теории мотивации. Психологические особенности мотивации трудовой деятельности. Теории атрибуции. Влияние стилей лидерства на мотивацию персонала. Мотивация достижения и мотивация избегания неудачи. Методы негативной мотивации: наказания, штрафы, понижение в должности, депремирование.

### **Тема 2. Формирование мотивационной системы управления персоналом**

Технология аудита системы мотивации и стимулирования персонала в организации. Технологические этапы аудита системы мотивации и стимулирования персонала в организации. Сбалансированная система показателей как инструмент мотивации персонала. Модель Д. Нортон и Р. Каплана. Модель Лоренца Мейсела. Модель Value-Based Management. Модель TPS Хьюберта К. Рамперсада. Модель «Пирамида эффективности». Модель «Стейкхолдер» и альтернативные модели сбалансированной системы показателей. Разработка и оптимизация системы вознаграждения персонала. Технология грейдинга. Система дополнительного вознаграждения персонала. Определение эффективности системы мотивации. Показатели эффективности. Критерии эффективности мотивационных мероприятий.

### **Тема 3. Теоретические основы и методологические аспекты оценки персонала в организации**

Понятие и сущность оценки персонала. Роль оценки и аттестации персонала. Подходы к оценке персонала. Назначение, принципы организации и цели современной оценки персонала. Технологии оценки персонала. Организация процесса периодической оценки персонала. Изменение оплаты труда и стимулирование персонала, основанные на результатах работы. Планирование профессиональной карьеры.

### **Тема 4. Теоретико-методологические подходы к разработке системы развития персонала**

Понятие, цели и формы развития персонала. Цели, задачи и принципы развития персонала. Теоретико-методологические основы развития личности. Организация обучения, адаптации и проведения аттестации персонала. Планирование индивидуального развития на основе результатов оценки. Структура системы развития персонала. Формирование стратегии развития персонала. Управление карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала.

### **5. Образовательные технологии, в том числе технологии электронного обучения и дистанционные образовательные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

В процессе обучения используются следующие образовательные технологии:

**Академическая лекция** – последовательное изложение материала преподавателем, рассмотрение теоретических и методологических вопросов дисциплины в логи-

чески выдержанной форме. В процессе лекции преподаватель стимулирует студентов к участию в обсуждении вопросов и высказыванию собственной точки зрения обсуждаемой проблематики. Цели и требования к академической лекции: современный научный уровень, информативность, системное освещение ключевых понятий и положений по соответствующей теме, обзор и оценка существующей проблематики, дача методических рекомендаций студентам для дальнейшего изучения курса.

**Практическое (семинарское) занятие** – занятие, посвященное практической отработке у студентов конкретных умений и навыков при изучении дисциплины, закреплению полученных на лекции знаний и оценке результатов обучения в процессе текущего контроля.

На первом практическом занятии в вводной части дается первое целостное представление о дисциплине. Студенты знакомятся с назначением и задачами дисциплины, её ролью и местом в образовательной программе. При этом озвучиваются методические и организационные особенности работы в рамках данной дисциплины, а также дается анализ рекомендуемой учебно-методической литературы. Продолжительность вводной части составляет не более 10-15 минут.

При проведении практических занятий используются такие инновационные методы обучения, как диалог-собеседование, коллективное обсуждение тематических вопросов, разбор практических ситуаций, нормативных документов, теоретических и методических аспектов по темам дисциплины. Обсуждение и оценка правильности выполненных заданий, указанных в фонде оценочных средств рабочей программы, производится коллективно студентами под руководством преподавателя.

**Практическое (семинарское) занятие включает в себя два вида работ:**

- **Индивидуальная работа** строится различными способами, как традиционными, в виде опроса, в случае если есть необходимость проверить уровень подготовки и наличие знаний, для выполнения последующих более практико-ориентированных заданий (кейсы, ситуации и т.п.). Эта оценка позволяет отсеять тех слушателей, кто в групповой работе может либо не приносить никакой ценности для группы, либо наоборот вносить деструктивный элемент в обсуждение за счет низкого (недостаточного) уровня знаний.

- **Групповая работа** подразумевает командное обсуждение кейсов, ситуаций, представленного в последующем в виде краткого отчета и презентации. Проведение занятий в подобной форме предполагает переход от метода накопления знаний к практико-ориентированному обучению студентов. В результате проведения индивидуального анализа, обсуждения в группе, определения проблем, нахождения альтернатив, выбора действий и плана их выполнения студенты получают возможность развивать навыки маркетингового анализа и планирования.

**Консультации** – вид учебных занятий, являющиеся одной из форм контроля самостоятельной работы студентов в течение семестра. На консультациях по инициативе студентов рассматриваются и обсуждаются различные вопросы тематики дисциплины, которые возникают у них в процессе самостоятельной работы.

В процессе обучения используются следующие технологии электронного обучения и дистанционные образовательные технологии:

**Электронный университет Moodle ЯрГУ**, в котором присутствуют:

- задания для самостоятельной работы обучающихся по темам дисциплины;
- презентации и тексты лекций по темам дисциплины;
- представлен список учебной литературы, рекомендуемой для освоения дисциплины;
- представлена информация о форме и времени проведения консультаций по дисциплине в режиме онлайн;
- посредством форума осуществляется синхронное и (или) асинхронное взаимодействие между обучающимися и преподавателем в рамках изучения дисциплины.

## **6. Перечень лицензионного и (или) свободно распространяемого программного обеспечения, используемого при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются:

- 1) для формирования материалов для текущего контроля успеваемости и проведения промежуточной аттестации, для формирования методических материалов по дисциплине:
  - программы Microsoft Office;
  - Adobe Acrobat Reader DC.

## **7. Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (при необходимости)**

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются:

Автоматизированная библиотечно-информационная система «БУКИ-NEXT»  
[http://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk\\_cat\\_find.php](http://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php)

## **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (при необходимости), рекомендуемых для освоения дисциплины**

### **а) основная литература**

1. Колесников, А. В. Корпоративная культура : учебник и практикум для вузов / А. В. Колесников. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 167 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02520-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/490153> (дата обращения: 22.05.2022).
2. Деловые коммуникации : учебник для бакалавров / В. П. Ратников [и др.] ; под редакцией В. П. Ратникова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 527 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3685-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/487259> (дата обращения: 22.05.2022).

### **б) дополнительная литература**

1. Коноваленко, М. Ю. Деловые коммуникации : учебник и практикум для вузов / М. Ю. Коноваленко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 466 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11058-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488946> (дата обращения: 22.05.2022).
2. Лайкер, Джеффри, Хосеус, Майкл, Самсонова, М. Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний. - Москва: Альпина Паблишер, 2019. – 254 с.
3. Говард Бехар Дело не в кофе. Корпоративная культура Starbucks - Москва: Альпина Паблишер, 2018. – 186 с.
4. Кожевникова, Т. Корпоративная культура как она есть – Москва: Бомбора, 2020 – 240 с.
5. МакКорд П. Сильнейшие. Бизнес по правилам Netflix – Москва: Бомбора, 2020 – 192 с.

### **в) ресурсы сети «Интернет»:**

1. Электронный каталог Научной библиотеки ЯрГУ ([https://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk\\_cat\\_find.php](https://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php)).

2. Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Юрайт» (<https://www.urait.ru>).
3. Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Проспект» (<http://ebs.prospekt.org/>).
4. Научная электронная библиотека (НЭБ) (<http://elibrary.ru>).
5. Корпоративная культура в России. Новые горизонты трансформации (<https://www.oliverwyman.com/ru/our-expertise/insights/2019/jul/corporate-culture-in-russia.html>).
6. Корпоративная культура и коммуникации ПАО «Газпром» (<https://sustainability.gazpromreport.ru/2018/2-people-inside/2-5-corporate-culture>).
7. Корпоративная культура российских промышленных предприятий: прошлое никогда не умирает (<https://blog.iteam.ru/korporativnaya-kultura-rossijskih-promyshlennyh-predpriyatij-proshloe-nikogda-ne-umiraet>).

## **9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине включает в свой состав специальные помещения:

- учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа;
- учебные аудитории для проведения практических занятий (семинаров);
- учебные аудитории для проведения групповых и индивидуальных консультаций;
- учебные аудитории для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации;
- помещения для самостоятельной работы;
- помещения для хранения и профилактического обслуживания технических средств обучения.

Специальные помещения укомплектованы средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде ЯрГУ.

Автор:

К.Э.Н.

должность, ученая степень

подпись

Прохоров А.П.

И.О. Фамилия

**Приложение № 1 к рабочей программе дисциплины  
«Внутренние коммуникации и корпоративная культура»**

**Фонд оценочных средств  
для проведения текущей и промежуточной аттестации студентов  
по дисциплине**

**1. Типовые контрольные задания или иные материалы,  
необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, ха-  
рактеризующих этапы формирования компетенций**

**1.1 Контрольные задания и иные материалы,  
используемые в процессе текущей аттестации**

**Тема 1. Теоретические основы корпоративной культуры и внутренних  
коммуникаций**

**Вопросы для дискуссии:**

1. Понятие корпоративной культуры организации.
2. Взаимосвязь корпоративной и национальной культуры.
3. Понятие внутренних коммуникаций.
4. Виды, принципы и функции внутренних коммуникаций.

*Кейс: Hewlett-Packard: Прекрасное — в малом*

Льюис Платт, главный администратор компании Hewlett-Packard, считает: «Если служащие понимают, что основные ценности компании служат чем-то вроде якоря, за который люди могут уцепиться, это обеспечивает вам значительную свободу для осуществления перемен». Моральные ценности компании Hewlett-Packard, с любовью называемые «образом действий HP» (HP Way), обеспечили этой компании осуществление увенчавшихся успехом перемен в деятельности и постоянное сохранение позиции самой популярной компьютерной компании в рейтинге журнала Fortune. Большое внимание уделяется обслуживанию клиентов и нововведениям. Все сотрудники компании одержимы стремлением угодить клиентам, а это способствует тому, что научно-исследовательские и конструкторские работы пользуются чрезвычайно высоким приоритетом.

Однако самым важным фактором, определившим успех компании Hewlett-Packard, является то, что эта компания действительно с уважением относится к отдельным людям. Hewlett-Packard бросает вызов своим сотрудникам, ставя перед ними «невозможные задачи». Ей удается создать рабочую атмосферу, в которой приветствуется индивидуальность. Люди не боятся менять и ставить под сомнение установившийся порядок работы компании. Такой позитивный настрой поддерживается политикой компании, направленной на проявление заботы о людских ресурсах, и ее твердой решимостью не допускать насильственных сокращений персонала, что создает «ощущение семьи» и вызывает чувство собственного достоинства у сотрудников.

Руководство играет важную роль в «гладком» проведении перемен. Цель менеджмента заключается в «развитии инициативы и творческой мысли через предоставление сотрудникам большой свободы действий при достижении четко поставленных целей». Компания Hewlett-Packard применяет на практике предоставление расширенных полномо-

чий, пока другие компании всего лишь говорят об этом. Образ действий НР — воздействие на людей скорее методом убеждения, чем распоряжениями.

Поддержанию духа нововведений и перемен способствуют децентрализованная структура управления компании и ее ставка на профессиональную подготовку, открытое общение и вознаграждение за хорошую работу. Это классический пример «свободно-жесткой» организации, имеющей около 80 почти автономных предприятий по всему миру, которые объединены общими ценностями и мерами финансового контроля. Компания придерживается философского принципа: «Прекрасное — в малом». Когда филиал достигает определенных размеров, его делят на более мелкие подразделения. Одна из первоочередных задач — профессиональная подготовка сотрудников, в этом одна из причин высокой успешности стратегий компании, направленных на достижение высочайшего качества и своевременности выпуска новой продукции. Свободный доступ к планам организации и политика открытых дверей способствуют двустороннему и откровенному общению.

Сотрудники компании Hewlett-Packard получают хорошее финансовое вознаграждение, имеют гибкий рабочий график и поощряются за внесение перемен в свою работу. Для сотрудников, внесших особенно значительный, направленный на повышение качества продукции вклад в деятельность компании, введена схема отчисления прибылей и «Дни признания качества».

#### **Вопросы к кейсу:**

1. Какова ключевая цель деления крупной компании на малые подразделения?
2. Как Вы понимаете смысл выражения «гладкое» проведение перемен?
3. Какие возможные угрозы несет представленная в кейсе корпоративная культура?
4. Приведите примеры российских компаний, внедряющих отдельные элементы политики Hewlett-Packard.

## **Тема 2. Национальные модели корпоративной культуры**

### **Задание №1**

#### **Темы для докладов**

1. Корпоративная культура Японии.
2. Корпоративная культура Южной Кореи.
3. Корпоративная культура Китая.
4. Американская корпоративная культура.
5. Европейская модель корпоративной культуры.
6. Корпоративная культура современной России.

**Задание №2** (выполняется после представления в учебной аудитории докладов (задание №1))

Проведите анализ корпоративных культур стран, заполнив таблицу:

<b>Наименование критерия</b>	<b>Корпоративная культура России</b>	<b>Американская корпоративная культура</b>	<b>...</b>
Основа организации			
Отношение к работе			
Конкуренция			
Гарантии для работника			
Принятие решений			
Делегирование власти			

Отношения с подчиненными			
Метод найма			
Оплата труда			
...			

### **Вопросы по результатам выполнения задания №1 и задания №2:**

1. Насколько близки между собой корпоративные культуры Японии и Китая?
2. Корпоративная культура какой из рассмотренных стран имеет наибольшее сходство с российской? Чем, на Ваш взгляд, это обусловлено?

### **Кейс**

Компания Oticon — датский изготовитель слуховых аппаратов, который преобразовал работу своего персонала. Инициатором этой революции был ее президент Ларс Колинд. Столкнувшись с жесткой конкуренцией со стороны гораздо более крупных компаний, Колинд осознал: ключ к будущему успеху компании Oticon — инновации и творческое отношение к труду. Используя разнообразные методы, он сумел создать преданный делу и творчески настроенный персонал.

### **Культура живой заинтересованности**

Работники компании Oticon поощрялись к исповеданию одинаковых ценностей: доверия, передачи полномочий, вознаграждения по результатам труда, открытости общения и уважения к человеку. В то же время обстановки уюта и самодовольства Колинд старался не создавать. Он придавал особое значение постановке труднодостижимых целей и постоянному развитию индивидуальных навыков работы.

### **Твердое, но дальновидное руководство**

Колинд резко сократил число управленцев, доведя его всего до 150 человек, которые постоянно повышали свою квалификацию. Ставка на учебу была критической частью видения Колиндом будущего компании. Взаимообмену знаниями способствовало создание рабочего помещения со свободной планировкой, оснащенного передвижными письменными столами и шкафами для хранения документов. Он снискал уважение персонала своей прямоотой и готовностью выслушать и принять мнения других людей.

### **Революционное мышление**

Сотрудники поощрялись к «мышлению о немыслимом» и неприятию статус-кво. Всем предлагалось ставить под сомнение взгляды менеджеров и исключать любые действия, которые не вели к увеличению ценности для внутренних и внешних клиентов.

### **Борьба с бюрократическими процедурами**

По программе борьбы за повышение эффективности работы устранялись ненужные бюрократические препоны, а бумагооборот сводился к абсолютному минимуму. Важные документы сканируются и хранятся в компьютерной базе данных, бумаги же измельчаются и символически сбрасываются в прозрачный лоток, проходящий через столовую компании. Компьютеры используются для того, чтобы дать людям возможность писать меньше и говорить больше. В результате — проблемы решаются быстрее и с большей эффективностью.

### **«Организация типа спагетти»**

«Организация типа спагетти» — так была названа организационная структура компании Oticon. Oticon построена на базе проектов, лишена формальности, в определенном смысле — хаотична, постоянно видоизменяется и не имеет постоянной организационной схемы. Развитию работников способствует овладение несколькими специальностями. Люди могут переключаться с одного проекта на другой.

### **Вопросы к кейсу:**

1. В чем достоинства новой организационной структуры для современных компаний.

2. Какие направления изменений, на Ваш взгляд, являются наиболее значимыми.

### **Тема 3: Практика формирования и управления корпоративной культурой и внутренними коммуникациями**

#### **Задание:**

Прочитайте описания компаний от лица их сотрудников.

Определите тип корпоративной культуры.

#### **Компания № 1**

В нашей компании каждый новый сотрудник с самого начала проходит тренинг корпоративной культуры. Все, включая самого низового сотрудника, могут рассказать о миссии компании, о ее культуре, нормах и правилах. До каждого сотрудника систематически доводятся все текущие изменения в стратегии компании. Все твердо знают, что они должны делать, причем в самых разных ситуациях. Как отвечать клиенту, если он позвонил и запрашивает информацию. Кому следует сообщить о звонке клиента. Как обрабатывать заказы. Кто должен быть проинформирован о сбое в обработке заказа. К кому обращаться при необходимости получить нужные материалы, оборудование, информацию и т.п. Как писать отчет, в какие сроки, кому его отсылать, кого обеспечить копией отчета, как его архивировать, какие отчеты являются конфиденциальными, кто должен быть извещен о пароле. Кого информировать о нарушении правил кем-либо из сотрудников. Что можно и что нельзя надевать на себя. Где можно пить чай и где нельзя.

Мы все четко знаем, что раз в квартал руководитель получает отчет о наших индивидуальных достижениях. По итогам этих отчетов нам начисляется премия. Пусть она небольшая, но на нее твердо можно рассчитывать, если ты хорошо работал. Раз в год директор по персоналу обсуждает с каждым из нас перспективы нашего развития в компании.

Иногда трудно следовать всем правилам, особенно трудно носить костюм каждый день. Но я уже привык. А главное – все это дает надежду на устойчивый рост, в том числе и карьерный. К тому же у нас сотрудники получают хороший пакет бенефитов: оплата мобильного телефона, бензина (для торговых представителей), скидка на обеды. Можно получить кредит, но с подписанием обязательства не увольняться до окончания срока выплаты кредита. В компании много учат на внутренних обучающих курсах.

Однажды один наш менеджер ушел в другую фирму, потому что там ему показались интереснее перспективы. Однако потом он попросился обратно. И вот что он сказал: «У них там нет никакого порядка. Перед всеми отвечаешь, все могут к тебе обращаться, непонятно, кому подчиняешься, а кому нет. А у нас порядок, все обязанности прописаны. Хочу обратно».

**Ответ:**

#### **Компания № 2**

У нас в фирме все решает генеральный директор. Благодаря ему все держится. Он непререкаемый авторитет и страшно обаятельный человек. Никогда не забудет похвалить, похлопать по плечу. Если генеральный лично просит что-то сделать – значит, доверяет. Подвести невозможно, напрягаешься из последних сил.

Между двумя начальниками отделов конкуренция: кто больше угодит генеральному. А он только рад, посмеивается и обоих хвалит. Благодаря этой конкуренции оба отдела прекрасно работают. Без такой центральной харизматической фигуры в нашей стране вообще не может быть организации. Все должно быть в руках одного человека. Он уйдет – и все развалится.

**Ответ:**

### **Компания № 3**

У нас в компании никто не думает о том, сколько часов он отработал и сколько денег получит. Мы думаем о том, как лучше сделать общее дело. Больше всего ценятся новые идеи. Наш принцип таков: от проекта можно отказаться на любой стадии его разработки, если он стал бесперспективным. И мы беремся за новый проект. Все рискуют. Если мы побеждаем, то все вместе. Нам очень интересно работать вместе. Это вдохновляет.

**Ответ:**

### **Компания № 4.**

Я работаю на очень маленькой ставке, остальное получаю сдельно. Мой заработок иногда на 80% зависит от моей активности. Я знаю, что если три месяца подряд я буду приносить продаж меньше, чем на N тысяч руб., то со мной расстанутся. Таков контракт. Ну что ж... Ничего личного. За невыполнение моих обязательств со мной просто распрощаются, но никто не будет меня унижать, обзывать обидными словами, как было, когда я работала в частном магазине. Это заставляет работать с двойным усердием.

Мне важно, чтобы компания выполняла свои обязательства по оплате моего труда. А я выполняю свои. И чувствую себя человеком, который сам собою распоряжается. В общем, я теперь свободный агент рынка...

**Ответ:**

### **Компания № 5**

Мы начинали свой бизнес с первого проекта и строили с нуля абсолютно все. Было захватывающе интересно. Мы работали с увлечением, у нас была команда, и мы не считались с тем, кто и что делает. Все работают на результат. Так мы сделали первую обучающую программу. Проект пошел!

Теперь нужно было сделать ту же программу для других клиентов. И что же? Когда мы стали делать проект во второй раз, выяснилось, что мы повторяем те же ошибки. Никто не зафиксировал последовательности необходимых действий. Мы их «открывали» заново с каждым новым проектом. Вдруг в последний момент оказывалось, что нужно заказывать сразу два проектора («ой, и в прошлый раз сначала один заказывали, и не хватило!»). Или «вдруг» мы осознавали, что нужно планировать подписание контрактов на более раннюю дату, потому что иначе мы оказываемся без денег в самый ответственный момент, что печатать буклеты нужно только на одной стороне бумаги, что администрация гостиницы должна быть специально, причем дважды, предупреждена о необходимости протопить конференц-зал и т.п. Всякий раз мы делали одни и те же «открытия».

И так все продолжалось, продолжалось. Каждое действие – как в первый раз. Полная первозданность бытия. И захотелось каких-то формальных процедур, прописанных технологий, точных инструкций, обязательных для выполнения ... исправление одних и тех же ошибок стало душить творчество. И команда расслоилась на тех, кто каждый раз «Забывал», и те, кто каждый раз должен был преодолевать последствия чужой забывчивости.

**Ответ:**

## **Тема 4: Эффективность профессиональных коммуникаций**

### **Вопросы для дискуссии:**

1. Понятие профессиональных коммуникаций.
2. Особенности профессиональных коммуникаций.
3. Технологии удержания цели в кризисной коммуникации.
4. Эффективная лингвистика

### **Тест**

1. Миссия и стратегия, цели и средства относятся к:

- а) проблемам внешней адаптации;
- б) проблемам внутренней интеграции;
- в) проблемам выживания.

2. 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.

3. 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.

4. 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.

5. 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.

6. 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.

7. 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.

8. 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.

9. Какой культуре присущи такие черты как индивидуализм, эгалитаризм, прямолинейность:

- а) западной деловой культуре;
- б) восточной деловой культуре.

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

- а) западной деловой культур;
- б) восточной деловой культуре.

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

- а) западной деловой культуре;
- б) восточной деловой культуре.

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

- а) на уровне личности;
- б) на уровне группы;
- в) на уровне организации.

13. 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.

14. 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.

15. 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.

### **Ключи к тесту**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
<i>а</i>	<i>г</i>	<i>в</i>	<i>д</i>	<i>ж</i>	<i>е</i>	<i>б</i>	<i>а</i>
<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>-</b>
<i>а</i>	<i>б</i>	<i>а</i>	<i>б</i>	<i>а</i>	<i>в</i>	<i>а</i>	<b>-</b>

### **Задание для самостоятельного выполнения (в LMS Moodle)**

**Индивидуальное задание «Проект по изменению внутренних коммуникаций организации (структурного подразделения)»** (по выбору обучающегося)

Структура проекта:

1. Краткая характеристика выбранной организации (правовой статус, сфера деятельности, адрес местонахождения, численность персонала)
2. Характеристика корпоративной культуры;
3. Классификация внутрикорпоративных групп (по статусу, функциям, местонахождению, способу взаимодействия с организацией и т.д.);
4. Перечень формальных каналов коммуникации и основных внутриорганизационных инструментов /форматов;
5. Основные проблемы организации взаимодействия сотрудников (препятствия, ограничения и пр.);
6. Проект по реорганизации коммуникативной структуры;
7. Разработка проекта реорганизации (механизмы, средства, участники, предполагаемые результаты);
8. Вовлечение сотрудников в разработку / применение нового механизма;
9. Эффективность созданного механизма коммуникации (способ сбора данных, механизм контроля, показатели эффективности);
10. Наличие средств визуализации (презентации).

Объем: 20-25 стр. (шрифт - 14, межстрочный интервал – 1).

### **Критерии оценки форм текущего контроля**

#### **Критерии оценки кейсов**

Результат выполнения кейс-задания оценивается с учетом следующих критериев:  
– полнота проработки ситуации;

- полнота выполнения задания;
- новизна и неординарность представленного материала и решений;
- перспективность и универсальность решений;
- умение аргументировано обосновать выбранный вариант решения.

Если результат выполнения кейс-задания соответствует обозначенному критерию студенту присваивается один балл (за каждый критерий по 1 баллу).

Критерии оценивания выполнения кейс-задания:

- оценка «отлично» – при наборе в 5 баллов;
- оценка «хорошо» – при наборе в 4 балла;
- оценка «удовлетворительно» – при наборе в 3 балла;
- оценка «неудовлетворительно» – при наборе в 2 балла и менее, либо решение кейса не представлено.

### **Критерии оценки теста**

Тест – инструмент оценивания уровня знаний студентов, состоящий из системы тестовых заданий, стандартизированной процедуры проведения, обработки и анализа результатов.

Оценка «отлично» выставляется при условии правильного ответа студента на более чем 85 % тестовых заданий.

Оценка «хорошо» выставляется при условии правильного ответа студента на 71-85 % тестовых заданий.

Оценка «удовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа на 56-70 % тестовых заданий.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа на 55 % тестовых заданий и менее.

### **Критерии оценки устного опроса (диалога-собеседования)**

Опрос – метод контроля знаний, заключающийся в осуществлении взаимодействия между преподавателем и студентом посредством получения от студента ответов на заранее сформулированные вопросы.

Оценка «отлично» выставляется за полный ответ на поставленный вопрос с включением в содержание ответа лекции, материалов учебников, дополнительной литературы без наводящих вопросов.

Оценка «хорошо» выставляется за полный ответ на поставленный в опрос в объеме лекции с включением в содержание ответа материалов учебников с четкими ответами на наводящие вопросы преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется за ответ, в котором озвучено более половины требуемого материала, с положительным ответом на большую часть наводящих вопросов.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется за ответ, в котором озвучено менее половины требуемого материала или не озвучено главное в содержании вопроса с отрицательными ответами на наводящие вопросы или студент отказался от ответа без предварительного объяснения уважительных причин

### **Критерии оценки доклада**

Оценка за доклад выставляется с учетом его содержания, успешности выступления студента на семинаре и показанной при ответе эрудиции. Критериями оценки доклада являются: соответствие содержания работы теме, самостоятельность выполнения работы, глубина проработки материала, использование рекомендованной и справочной литературы, исследовательский характер, логичность и последовательность изложения, обоснован-

ность и доказательность выводов, грамотность изложения, использование наглядного материала.

Оценка «отлично» – учебный материал освоен студентом в полном объеме, студент легко ориентируется в материале, полно и аргументировано отвечает на дополнительные вопросы, излагает материал логически последовательно, делает самостоятельные выводы, умозаключения, демонстрирует кругозор, использует материал из дополнительных источников, интернет ресурсы. Сообщение носит исследовательский характер. Речь характеризуется эмоциональной выразительностью, четкой дикцией, стилистической и орфоэпической грамотностью. Использует наглядный материал (презентация).

Оценка «хорошо» – по своим характеристикам сообщение студента соответствует характеристикам отличного ответа, но студент может испытывать некоторые затруднения в ответах на дополнительные вопросы, допускать некоторые погрешности в речи. Отсутствует исследовательский компонент в сообщении.

Оценка «удовлетворительно» – студент испытывал трудности в подборе материала, его структурировании. Пользовался, в основном, учебной литературой, не использовал дополнительные источники информации. С затруднением отвечает на дополнительные вопросы по теме сообщения. Материал излагает не последовательно, не устанавливает логические связи, затрудняется в формулировке выводов. Допускает стилистические и орфоэпические ошибки.

Оценка «неудовлетворительно» – сообщение студентом не подготовлено либо подготовлено по одному источнику информации либо не соответствует теме

### **Критерии оценки задания №2 (тема №2)**

Оценка «отлично» - в таблице не допущено фактических ошибок в заполнении полей. При комментировании задания обучающийся не допускает неточностей и ошибок.

Оценка «хорошо» - в таблице имеется 1-3 ошибки. Ответ обучающегося содержит неточности.

Оценка «удовлетворительно» - в таблице имеется 4-7 ошибок.

Оценка «неудовлетворительно» - в таблице содержится 8 ошибок и более. Задание не представлено.

### **Критерии оценки индивидуального задания (проекта)**

- 9 – 10 баллов – оценка «отлично»;

- 8 – 7 баллов – оценка «хорошо»;

- 6 – 5 баллов – оценка «удовлетворительно»;

- менее 5 баллов, работа не представлена – оценка «неудовлетворительно».

В случае несоответствия требованиям к объему работы – «-2 балла» от общей суммы баллов.

## **2. Список вопросов и (или) заданий для проведения промежуточной аттестации**

Зачет по дисциплине «Внутренние коммуникации и корпоративная культура» проводится в устной форме в виде собеседования по вопросам. Время, отведенное на подготовку, составляет 20 минут.

### **Вопросы для подготовки к зачету по дисциплине «Внутренние коммуникации и корпоративная культура»**

1. Понятие корпоративной культуры.
2. Понятие внутренних коммуникаций.
3. Взаимосвязь корпоративной и национальной культуры.
4. Функции внутренних коммуникаций.

5. Понятие «ценностно-нормативные элементы» корпоративной культуры.
6. Понятие «знаково-символические элементы» корпоративной культуры.
7. Характеристика моделей корпоративной культуры.
8. Факторы, определяющие специфику национальной культуры США. Специфика американской модели корпоративной культуры.
9. Факторы, определяющие специфику национальной культуры Европы. Специфика европейской корпоративной культуры.
6. Факторы возникновения специфики японского трудового менталитета.
7. Японская модель корпоративной культуры.
8. Модель корпоративной культуры Китая.
9. Формирование специфики корпоративной культуры в России.
10. Составляющие менталитета «советского человека» и корпоративная культура современных российских фирм.
11. Характеристики клановой, рыночной, адхократической, иерархической культуры
12. Характеристика прямой и косвенной диагностики корпоративной культуры организации
13. Понятие жизненного цикла организации
14. Развитие корпоративной культуры в пределах жизненного цикла организации.
15. Механизм трансформации корпоративной культуры.
16. Понятие профессиональных коммуникаций.
17. Особенности профессиональных коммуникаций.
18. Признаки кризисной коммуникативной ситуации.
19. Принципы кризисной коммуникации.
20. Технологии удержания цели в кризисной коммуникации.

### **Критерии оценки ответа на зачете**

Ответ на зачете оценивается по двухбалльной системе:

- отметка «зачтено» ставится, если:
- знания отличаются глубиной и содержательностью, дается полный исчерпывающий ответ;
- студент свободно владеет научной терминологией;
- ответ студента структурирован;
- логично и доказательно раскрывает проблему, предложенную для решения;
- ответ характеризуется глубиной, полнотой и не содержит фактических ошибок;
- ответ иллюстрируется примерами, в том числе из собственной практики;
- студент демонстрирует умение аргументированно вести диалог и дискуссию.
- отметка «не зачтено» ставится, если:
- обнаружено незнание или непонимание студентом сущностной части дисциплины;
- содержание вопросов билета не раскрыто, допускаются существенные фактические ошибки, которые студент не может исправить самостоятельно;
- на большую часть дополнительных вопросов по содержанию билета студент затрудняется дать ответ или не дает верных ответов.

## **Приложение №2 к рабочей программе дисциплины «Внутренние коммуникации и корпоративная культура»**

### **Методические указания для студентов по освоению дисциплины**

Изучение дисциплины требует систематического и последовательного накопления знаний, следовательно, пропуски отдельных тем не позволяют глубоко освоить предмет. Поэтому необходимо постоянно осуществлять контроль над систематической работой студентов. В начале изучения дисциплины студентам необходимо ознакомиться с содержанием разделов дисциплины, с целями и задачами курса, связями с другими дисциплинами, списком основной и дополнительной литературы, графиком консультаций преподавателя.

Чтение лекций предполагает изложение структуры темы и краткого содержания ее основных вопросов, в основном, сложных для усвоения и (или) имеющих дискуссионный характер. Лекционный курс, в основном, строится на основных положениях, отражающих теоретические аспекты внутренних коммуникаций и корпоративной культуры, представленных в научных трудах российских и зарубежных ученых, имеющихся в наличии в библиотеке Университета, ЭБС и упомянутых в списке основной и дополнительной литературы программы.

На лекциях изучаются теоретические аспекты и национальные модели корпоративной культуры. Значительное место отводится анализу российского опыта.

До очередного практического занятия по рекомендованным источникам студентам необходимо проработать теоретический материал, соответствующий теме занятия. При подготовке к практическим занятиям следует использовать не только лекции, учебную литературу. На практическом занятии студенты должны принимать активное участие в обсуждении поставленных вопросов и решении ситуационных задач (кейсов).

Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Внутренние коммуникации и корпоративная культура» состоит в более тщательном изучении предложенного преподавателем теоретического материала, данного на лекциях на основе выложенных в системе Moodle презентаций, конспекта лекций и дополнительных источников, указанных в списке литературы.

В качестве задания для самостоятельного решения обучающимся предложено разработать проект по изменению внутренних коммуникаций организации (либо структурного подразделения). Впоследствии разработка данного проекта при наличии вопросов со стороны студентов разбирается на последующих занятиях и/или обсуждается в чате.

Преподаватель оценивает индивидуально работу каждого студента на основании решения ситуационных задач (кейсов), ответов на поставленные вопросы и разработки проекта по тематике изучаемой дисциплины.