

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«РЯЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРОТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ П.А. КОСТЫЧЕВА»**

Методические указания для практических занятий и  
самостоятельной работы по

**дополнительной профессиональной программе  
программе повышения квалификации**

**«Правила и стандарты в деятельности организации»**

Рязань, 2023 г.

## Содержание

Раздел 1. Корпоративная культура и модель управления	3
Раздел 2. Типология корпоративных культур	8
Темы рефератов и требования к их оформлению	14

## РАЗДЕЛ 1. Корпоративная культура и модель управления

### Вопросы для обсуждения

1. Сущность и роль корпоративной культуры
2. Этапы развития компании и корпоративная культура

### *Методические рекомендации*

Для ознакомления с основными положениями темы необходимо изучить материалы:

Теоретический материал к разделу 1.

Абчук, В. А. Менеджмент: теоретические основы : учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 320 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17080-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/532356>

Мкртычян, Г. А. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян, С. Ю. Савинова, О. М. Исаева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 299 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17628-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/533669>

Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами : учебник для вузов / А. П. Панфилова [и др.] ; под общей редакцией А. П. Панфиловой, Л. С. Киселевой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 313 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14222-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519634>

Бек, Д. Спиральная динамика на практике: модель развития личности, организации и человечества / Дон Бек, Тедди Ларсен, Сергей Солонин [и др.] ; пер. с англ. - Москва : Альпина Паблишер, 2019. - 382 с. - ISBN 978-5-96142-190-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1078429>. – Режим доступа: по подписке

Для закрепления полученных знаний следует ответить на контрольные вопросы и вопросы теста, выполнить практические задания.

### ***Контрольные вопросы:***

1. Что понимается под корпоративной культурой?
2. Что лежит в основе корпоративной культуры?
3. Какие компоненты корпоративной культуры Вам известны?

4. Охарактеризуйте подход «Спиральная динамика».
5. Какие этапы проходят компании в социокультурном развитии?
6. Охарактеризуйте стабильный период компании.
7. Охарактеризуйте кризисный период компании.
8. Что происходит с прежней культурой при смене культур?
9. Охарактеризуйте стадию - Культура выживания.
10. Охарактеризуйте стадию - Культура принадлежности.
11. Охарактеризуйте стадию – Культура силы
12. Охарактеризуйте стадию – Культура правил
13. Охарактеризуйте стадию - Культура успеха
14. Охарактеризуйте стадию - Культура согласия
15. Как управлять корпоративной культурой?

### **Практические задания**

#### **Задание 1.**

Изучите существующие типологии корпоративных культур. Результаты оформите в виде таблицы.

№ п/п	Тип корпоративной культуры	Характеристика	
		«+»	«-»

#### **Задание 2.**

Изучите элементы корпоративной культуры. Результаты оформите в виде таблицы. Какова роль правил и стандартов?

№ п/п	Внешние элементы корпоративной культуры	Внутренние элементы корпоративной культуры

#### **Задание 3.**

Заполните таблицу.

#### Теория спиральной динамики

Цвет	Ценность	Движущая сила

Какова роль правил и стандартов?

## **Тест**

- 1. Вставьте пропущенное слово (слова).**  
В основе корпоративной культуры лежат \_\_\_\_\_, которые разделяются большинством сотрудников
  
- 2. К компонентам корпоративной культуры не относятся**
  - а. способы решения конфликтных ситуаций
  - б. система коммуникации
  - в. особенности лидерства (формального и неформального)
  - г. символика (логотип, герб, флаг, гимн и т.п.)
  - д. особенности отношений между людьми разного пола и разных национальностей
  - е. нет верного ответа
  
- 3. Согласно подходу «спиральная динамика» компании в своем развитии проходят постепенное социокультурное развитие. Расположите виды культур согласно этапам развития компаний (от низшей ступени к высшей).**
  - а. культура согласия
  - б. культура принадлежности
  - в. культура правил
  - г. культура силы
  - д. культура синтеза
  - е. культура успеха
  
- 4. Вставьте пропущенное слово (слова).**  
Путь от одной корпоративной культуры к другой всегда пролегает через \_\_\_\_\_
  
- 5. Верно ли утверждение – «Любая корпоративная культура может быть эффективной»**
  - а. да
  - б. нет
  
- 6. Вставьте пропущенное слово (слова).**  
Период развития культуры компании характеризуется спокойной деятельностью, без значительного напряжения. В этот период штат компании относительно постоянный, способы выполнения работы достаточно однообразны. Компания может расширяться, захватывая новые рынки, но структура, распределение ролей, зоны ответственности, картина рабочего дня, инструкции и рабочие места, ценности и

**показатели эффективности примерно одинаковы. Это \_\_\_\_\_ период**

**7. Корпоративную культуру принято называть культурой принадлежности, если**

- а. она характеризуется полным индивидуализмом сотрудников, решение личных вопросов выделяется в приоритет
- б. сотрудник уверен, что именно на правилах держится порядок, их соблюдение должно быть обязательным и никаких отступлений быть не может
- в. в компании появляется постоянная скрытая и, периодически, явная борьба за власть
- г. ей свойственны семейные ценности
- д. процедуры и правила реорганизуются в рекомендации или инструменты, перестают быть самоцелью

**8. Идеальная культурная система корпорации – это**

- а. культура согласия
- б. культура принадлежности
- в. культура правил
- г. культура силы
- д. культура синтеза
- е. культура успеха
- ж. нет верного ответа

**9. Вставьте пропущенное слово (слова).**

**Приобретенные новые ценности - диалог, поиск, оптимизация ложатся в основу культуры \_\_\_\_\_**

**10. Вставьте пропущенное слово (слова).**

**В большинстве организаций присутствует \_\_\_\_\_ - явление, когда разные культуры сплетены в единство и находятся в постоянной взаимосвязи**

**11. Вставьте пропущенное слово (слова).**

**Условие эффективности культур в горизонтальном ключе: заказчик должен быть на одну культурную ступень \_\_\_\_\_ остальных или равен им**

**12. Вставьте пропущенное слово (слова).**

**Внедрять новую культуру можно только используя ресурсы \_\_\_\_\_ культуры как фундамент и основной инструмент**

**13. Вставьте пропущенное слово (слова).**

При слиянии компаний соприкосновение культур переходят либо в форму \_\_\_\_\_, либо одна культура поглощается другой, либо отлаживается сосуществование

**14. Вставьте пропущенное слово (слова).**

В компании начинают ценить заседания и советы, мозговые штурмы, коллегиальные решения, комиссии, дискуссии. Это культура \_\_\_\_\_

**15. Вставьте пропущенное слово (слова).**

Культура правил реорганизуется в культуру \_\_\_\_\_

## РАЗДЕЛ 2. Типология корпоративных культур

### Вопросы для обсуждения

1. Модель управления и корпоративная культура
2. Спиральная динамика
3. Стандарты работы

### *Методические рекомендации*

Для ознакомления с основными положениями темы необходимо изучить материалы:

Теоретический материал к разделу 2.

Абчук, В. А. Менеджмент: теоретические основы : учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 320 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17080-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/532356>

Мкртычян, Г. А. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян, С. Ю. Савинова, О. М. Исаева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 299 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17628-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/533669>

Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами : учебник для вузов / А. П. Панфилова [и др.] ; под общей редакцией А. П. Панфиловой, Л. С. Киселевой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 313 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14222-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519634>

Бек, Д. Спиральная динамика на практике: модель развития личности, организации и человечества / Дон Бек, Тедди Ларсен, Сергей Солонин [и др.] ; пер. с англ. - Москва : Альпина Паблишер, 2019. - 382 с. - ISBN 978-5-96142-190-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1078429>. – Режим доступа: по подписке

Для закрепления полученных знаний следует ответить на контрольные вопросы и вопросы теста, выполнить практические задания.



### ***Контрольные вопросы:***

1. Как связаны модель управления и корпоративная культура компании?
2. Какая модель управления считается лучшей?
3. Когда и кем были сформулированы основы спиральной динамики?
4. Что утверждает концепция спиральной динамики?
5. Что служит основой развития компании согласно концепции спиральной динамики?
6. Какая культура является отправной точкой эволюции корпоративной культуры? Ее особенности?
7. Что приводит культуру принадлежности к своему кризису?
8. Чем характеризуется культура силы?
9. Что является источником кризиса культура силы? Какая культура приходит на смену культуре силы?
10. Какие колебания совершает корпоративная культура?
11. Объясните, почему развитая корпоративная культура напоминает луковицу?
12. В чем заключаются особенности культуры правил?
13. Обоснуйте важность культуры правил для становления эффективного бизнеса.
14. Рассмотрите существенные изъяны культуры правил
15. Охарактеризуйте культуру успеха. Чем она отличается от культуры правил?
16. В чем узкое место культуры успеха?
17. Рассмотрите ключевые ценности культуры согласия.
18. Переход к культуре согласия порождает новый тип управления. Какой?
19. Какая корпоративная культура является высшей из обнаруженных на сегодняшний день культур?
20. В чем заключается мимикрия культур?
21. Как разные культуры взаимодействуют внутри организации
22. Что происходит, когда носитель одних ценностей попадает в культуру с другими ценностями?
23. Какая оргструктура лучше?
24. Можно ли целенаправленно изменить корпоративную культуру?
25. Что понимается под стандартами работы?
26. Для чего необходимы стандарты?
27. Рассмотрите основные задачи разработки стандартов в бизнес-структурах и организациях.
28. Опишите систему стандартов работы.
29. Рассмотрите способы формирования стандартов компаний и организаций различных форм собственности.
30. Что регламентируют стандарты работы предприятия?
31. Опишите процесс разработки стандартов работы.

## **Практические задания**

### **Задание 1.**

Изучите концепцию спиральной динамики. Результаты оформите в виде таблицы.

<b>№ п/п</b>	<b>Вид культуры</b>	<b>Характеристика</b>	<b>Причина кризиса</b>

### **Задание 2.**

Изучите концепцию спиральной динамики. Результаты оформите в виде таблицы.

<b>Организации, разделяющие бирюзовые ценности</b>		<b>Организации, заявившие о развитии бирюзовых принципов управления</b>	
<b>наименование</b>	<b>основной вид деятельности</b>	<b>наименование</b>	<b>основной вид деятельности</b>

### **Задание 3.**

Изучите концепцию спиральной динамики. Результаты оформите в виде таблицы.

<b>Культура</b>	<b>Оргструктура</b>

### **Задание 4.**

Изучите основы разработки стандартов в бизнес-структурах и организациях. Результаты оформите в виде таблицы.

<b>Виды стандартов</b>	<b>Характеристика</b>

### **Задание 5.**

Приведите примеры различных стандартов организации, используя данные задания 4 (для каждого вида стандарта).

## Тест

1. Вставьте пропущенное слово (слова)  
Это чрезвычайно командная культура: ее важнейшими ценностями являются принадлежность к коллективу (отсюда название) и преданность команде. О какой корпоративной культуре идет речь?  
Культура \_\_\_\_\_
2. Вставьте пропущенное слово (слова).  
Культура \_\_\_\_\_ очень устойчива и способна сохраняться в организации многие десятилетия
3. Ключевой причиной кризиса культуры принадлежности являются
  - а. система управления, которая полностью замкнута на «отце семейства»
  - б. борьба без правил
  - в. безликость культуры
  - г. недостаточная ориентация на результат
4. Источником кризиса культуры силы служит
  - а. недостаточная ориентация на результат
  - б. борьба без правил
  - в. усталость от непрерывных боевых действий
  - г. недостаток теплоты в человеческих отношениях
5. За культурой \_\_\_\_\_ закреплен оранжевый цвет
6. Эпоха регулярного менеджмента характерна для культуры \_\_\_\_\_
7. Кризис культуры \_\_\_\_\_ связан с недостаточной ориентацией на результат
8. Узкое место культуры успеха
  - а. эмоциональное выгорание
  - б. фасилитация
  - в. борьба без правил
  - г. долгосрочные проблемы игнорируются
9. Вставьте пропущенное слово (слова).  
Ключевыми ценностями культуры \_\_\_\_\_ являются диалог и совместный поиск наилучших решений

**10. Вставьте пропущенное слово (слова).**

Культура \_\_\_\_\_ — это культура мозговых штурмов, дискуссий, творчества и коллегиальных решений

**11. Вставьте пропущенное слово (слова).**

Переход к культуре \_\_\_\_\_ порождает новый тип управления: на смену регулярному менеджменту приходят инновационные сетевые модели управления

**12. Вставьте пропущенное слово (слова).**

Культура \_\_\_\_\_ нужна тогда, когда стабильную иерархическую организацию начинает заменять союз временных команд, собранных под задачу.

(согласия)

**13. Укажите виды культур согласно их цветовой кодировке**

6. Культура _____
5. Культура _____
4. Культура _____
3. Культура _____
2. Культура _____
1. Культура _____

**14. Вставьте пропущенное слово (слова).**

Культура \_\_\_\_\_ вбирает в себя все лучшее, что есть в предыдущих культурах.

**15. К основным задачам разработки стандартов в бизнес-структурах и организациях не относится**

- а. повышение узнаваемости бренда или торговой марки на рынке.
- б. разработка правил и норма поведения для сотрудников в нетипичных или аномальных условиях
- в. стандартизация как ответ на поведение конкурирующих компаний
- г. построение системы ключевых показателей эффективности для персонала
- д. максимизация времени на обучение и ввод нового персонала
- е. формирование инструмента для оценки качества обслуживания клиентов
- ж. формирование политики взаимодействия с клиентской базой после продажи продукта или услуги

**16. Вставьте пропущенное слово (слова).**

Система \_\_\_\_\_ работы – это совокупность и последовательность стандартизированных бизнес-процессов приводящих к запланированным показателям или результату

**17. Вставьте пропущенное слово (слова).**

Под стандартами \_\_\_\_\_ работы в компаниях и организациях понимается качественные или количественные показатели результатов деятельности каждого сотрудника за единицу времени

**18. Стандарты работы предприятия регламентируют**

- а. качество используемых инструментов
- б. качество сырья и входящих материалов
- в. производственную технологию
- г. внутрикорпоративное взаимодействие
- д. качество выпускаемой продукции

**19. Вставьте пропущенное слово (слова).**

Стандарты работы \_\_\_\_\_ охватывают весь спектр сотрудников организации, начиная с уборщицы и заканчивая генеральным директором

**20. Вставьте пропущенное слово (слова).**

Стандарт работы \_\_\_\_\_ компании или организации – это некоторый кодекс поведения первого лица с подчиненными сотрудниками, который помогает организовать максимально эффективное взаимодействие.

## Темы рефератов

1. Бирюзовые организации:
2. Решение конфликтов в компаниях разной культуры
3. Корпоративные стандарты компании: разработка, внедрение, работа над ошибками
4. Роль и значение стандартов, полезность стандартизации для различных субъектов, включая компании и государства.
5. История стандартов
6. Различные виды стандартов
7. Роль стандартов
8. Виды организационных структур
9. Модели вертикального развития
10. Офисный дресс код для женщин
11. Офисный дресс код для мужчин
12. Обзор отечественных BPM систем
13. Обзор зарубежных BPM систем
14. SCRUM — метод управления проектами
15. Что такое Agile-подход и зачем он нужен бизнесу?
16. Корпоративный кодекс
17. Правила внутреннего трудового распорядка
18. Ежегодные исследования ScrumTrek об использовании Agile в России
19. Стандартизация и сертификация в менеджменте
20. Организационная культура

## Содержание реферата

Тема реферата выбирается обучающимся исходя из предложенного в методических указаниях списка тем. В отдельных случаях обучающийся (в порядке исключения) может выбрать для реферата тему, которая не вошла в тематику, но отражает его приверженность определенному направлению научных поисков. В этом случае обучающийся может предложить свою формулировку темы реферата, но она обязательно должна быть согласована с преподавателем дисциплины. Закрепление за студентами тем рефератов осуществляется преподавателем. Внутри одной группы обучающихся не разрешается выбор одинаковой темы двумя и более студентами. Не допускается закрепление тем, не соответствующих программе учебной дисциплины.

Внутренняя структура реферата может состоять из введения, двух-трех, максимум четырех разделов, заключения, содержащего теоретические выводы и практические рекомендации, списка использованной литературы и приложений. При написании отдельных тем возможна иная структура, например, состоящая из глав, разбитых на параграфы.

Материал в реферате располагается в следующей последовательности:

- 1) Титульный лист (оформляется в соответствии с рис. 1.)
- 2) Содержание
- 3) Введение (1-1,5 стр.)
- 4) Текст работы (разбитый на разделы или главы с параграфами) (10-13 стр.)
- 5) Заключение (1-1,5 стр.)
- 6) Список литературы
- 7) Приложения (таблицы, диаграммы, рисунки, схемы)

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«РЯЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРОТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ П.А. КОСТЫЧЕВА»

РЕФЕРАТ

по программе повышения квалификации  
«Правила и стандарты в деятельности организации»  
на тему:

«\_\_\_\_\_»

Выполнил(а):  
обучающийся гр.  
ФИО

Проверила:  
доцент центра  
непрерывного образования  
Машкова Е.И., к.э.н.

Рязань 2023

Рис. 1. Образец титульного листа



Во введении дается обоснование выбора темы, характеризуется ее актуальность и значение, формулируются задачи исследования. Здесь же оговаривается объект исследования и даются отдельные пояснения к содержанию реферата: чем обусловлена принятая структура, почему ограничен круг исследуемых вопросов, с чем связаны временные границы исследуемой проблемы, на каких фактических и статистических материалах строится работа.

Введение не должно раскрывать темы реферата, так как оно не является содержательной частью работы. Не следует во введении приводить определения, понятия, состав, роль анализируемых категорий.

Первый раздел посвящается, как правило, исследованию теоретических вопросов. Оно должно быть увязано с практической частью работы и служить базой для разработки предложений и рекомендаций.

В первом разделе рекомендуется затрагивать дискуссионные вопросы, но при этом обязательно следует излагать собственную авторскую позицию, не ограничиваться простым пересказом существующих в литературе точек зрения.

Во втором разделе проводится анализ функционирования рассматриваемого понятия (в зависимости от темы). Эта часть служит аналитической базой, в соответствии с которой впоследствии будут разработаны выводы и предложения.

Третий раздел предназначен для обобщения результатов всей предыдущей работы. Основное требование, предъявляемое к нему, заключается в разработке и обосновании выводов и практических предложений, направленных на решение проблем, исследованных в реферате.

Заключение суммирует итоги реферата, отражает основные результаты, достигнутые при решении вопросов и проблем, поставленных в исследуемой теме.

Список использованной литературы включает в себя перечень специальных литературных и других источников, действительно использованных при подготовке контрольной работы. Каждый источник указывается строго в соответствии с его наименованием – по реквизитам титульного листа: фамилия и инициалы автора; название монографии, книги, брошюры и т.п.; город, в котором осуществлен выпуск; издательство и год издания.

Приложения состоят из таблиц, диаграмм, рисунков, схем и других видов приложений. Приложения подшиваются строго в той последовательности, в какой они рассматриваются в тексте. Каждое отдельное приложение должно иметь заголовок, раскрывающий его содержание.

### **Оформление реферата**

Реферат должен быть выполнен в машинописном виде: оформление на одной стороне листа бумаги формата А4. Объем работы – 15-20 страниц. Текст следует печатать через 1,5 интервала (шрифт «Times new roman», размер шрифта – 14), соблюдая следующие размеры полей: левое – 30мм, правое 10 мм, верхнее 20 мм, нижнее 15 мм.

Все листы (за исключением приложений) должны быть пронумерованы. Нумерация начинается с третьей страницы (порядковый номер «3» ставится на первой странице введения). Номера страниц проставляются вверху страницы с форматированием по центру. Название каждого раздела в тексте работы следует писать 16-м полужирным шрифтом, название каждого параграфа выделяется 14-м полужирным шрифтом. Каждый раздел начинается с новой страницы. Параграфы располагаются друг за другом.

Нумерация таблиц, графиков (отдельно для таблиц и графиков) должна быть сквозной на протяжении всей работы. Слово «таблица» и ее порядковый номер пишется сверху самой таблицы в левой стороне, затем дается ее название. При ссылке на таблицу следует указывать ее номер и страницу, на которой она расположена. Разрывать таблицу и переносить ее часть на другую страницу можно только в том случае, если она не уместается целиком на одной странице. При этом на другую страницу переносится заголовок «продолжение таблицы «номер таблицы», а также шапка таблицы.

Излагать материал в реферате следует четко, ясно, от третьего лица, применяя принятую научную терминологию.

Список литературы оформляется в следующем порядке:

1. Законы Российской Федерации;
2. Указы Президента Российской Федерации;
3. Постановление Правительства Российской Федерации;
4. Нормативные акты, инструкции
5. Монографическая и учебная литература
6. Периодические издания

Специальная научная и учебная литература оформляется в алфавитном порядке. При этом указывается фамилия и инициалы автора, название монографии, книги, брошюры, город, в котором осуществлен выпуск, издательство и год издания. В описании статей обязательно указываются названия журнала, год, номер и страницы, на которых помещена статья.