

Pearson BTEC Узбекистан Уровень 7 Профессиональный диплом в сфере развития

# НАВЫКОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ И ЛИДЕРСТВА

Модуль 4: Бизнес-стратегия и корпоративная культура

Учебно-методический материал

Выпуск 1



## **Edexcel, BTEC и LCCI квалификации**

Квалификации Edexcel, BTEC и LCCI предоставлены компанией Pearson, которая является крупнейшей организацией в Великобритании, присуждающей сертификаты. Компания предлагает академические и профессиональные квалификации, признанные во всем мире и прошедшие сравнительный анализ.

Для получения дополнительной информации, пожалуйста, посетите наш сайт квалификаций по адресу [qualification.pearson.com](http://qualification.pearson.com). Кроме того, вы можете связаться с нами, используя контактную информацию на нашей странице по адресу [qualification.pearson.com/contactus](http://qualification.pearson.com/contactus)

## **О Pearson**

Pearson – ведущая в мире образовательная компания, которая насчитывает 35 000 сотрудников в более чем 70 странах, усердно работающих над оказанием помощи людям всех возрастов с целью достижения ощутимого прогресса в своей жизни посредством обучения.

Учащийся является центром интересов компании и направленных на него действий, поскольку усовершенствование системы образования влияет на людей в целом. Вы можете узнать больше о том, как мы можем помочь вам и вашим учащимся на сайте [qualification.pearson.com](http://qualification.pearson.com)

*Ссылки на сторонние материалы, приведенные в этом описании, сделаны добросовестно. Pearson не одобряет, не подтверждает и не возлагает на себя ответственность за содержание материалов, которые могут быть изменены, или за любые высказанные мнения. (Материал может включать учебники, журналы и другие публикации и веб-сайты.)*

*Вся информация в этом документе верна на момент публикации.*

ISBN 978 1 446 96424 8

Все материалы в этой публикации являются собственностью

© Pearson Education Limited 2020

# Содержание

<b>Введение</b>	<b>1</b>
<b>Модуль 4: Бизнес-стратегия и корпоративная культура</b>	<b>3</b>
Руководство по обучению	3
Схема работы	17
План урока	25
Бриф самостоятельной работы	36



## Введение

Этот ресурсный буклет является дополнением к ВТЕС Узбекистан Уровень 7 Профессиональный диплом в сфере развития навыков стратегического управления и лидерства. Спецификация ознакомит вас с тем, что необходимо учить и оценивать. В этом буклете вы найдете предложения и идеи относительно того, как вы можете это сделать.

Буклет предоставит вам идеи для преподавания и обучения, включая практические уроки, реалистичные сценарии, способы вовлечения работодателей в процесс обучения и управления независимым обучением, а также способы оценивания. Буклет также продемонстрирует, как содержание спецификации может работать на практике, и вдохновит вас на то, чтобы задуматься о различных способах повышения квалификации.

Этот буклет представит вам:

- руководство о том, как преподавать модули в квалификации;
- рекомендуемые ресурсы, которые помогут в преподавании модулей в квалификации;
- схемы работы, которые объясняют темы, задания и оценки, охватываемые во всех модулях по всей квалификации;
- планы уроков с подробным руководством о том, как проводить уроки по модулям;
- бриф самостоятельных работ для поддержки проведения оценивания всех модулей в квалификации.

Информация в этом ресурсном буклете собрана преподавателями, которые имеют отношение к разработке квалификаций и поэтому понимают проблемы поиска новых и интересных способов представления квалификаций ВТЕС.

Мы представляем вам руководство по модульному обучению. Оно включает предложения о том, как подходить к учебным целям и содержанию модулей, и идеи для интересных и разнообразных занятий. Вы также найдете советы и идеи о том, как планировать и выполнять свои уроки.

Мы включили список тщательно отобранных ресурсов для каждого модуля. Эти списки ресурсов содержат перечень книг, веб-сайтов и видео, которые вы можете предложить своим ученикам для использования и / или которые вы можете использовать как дополнительные материалы при обучении.



# Модуль 4: Бизнес-стратегия и корпоративная культура

---

## Руководство по обучению

Целью этого модуля является изучение того, как бизнес-стратегия и подходы к управлению могут зависеть от культуры организаций. Культура организаций включает в себя такие характеристики, как стиль руководства, подход к управлению и то, как они применяются с точки зрения их политики и процедур, а также традиции, обычаи и социальное поведение организации в обществе, где они работают.

Рекомендуется использовать ряд стратегий для обучения в данном модуле. Это поможет обобщить теорию, применить ее в практических ситуациях и ознакомить учащихся с развитием собственной культуры. Поскольку это модуль уровня 7, учащиеся должны проанализировать, как полученные знания могут быть применены в контексте организации на стратегическом уровне.

В этом модуле много сложных теорий и относительно мало учебных часов. Очень важно, чтобы преподаватели обменивались с учащимися планом обучения, чтобы учащиеся могли исследовать темы и заблаговременно знакомиться с ними. Это уменьшит потребность в участии преподавателя и поддержит обсуждение теорий, что будет наиболее важно для понимания и развития идей. Рекомендуется использовать на уроках кейс-стади и сценарии. Там, где это возможно, учащиеся должны получить кейс-стади заранее, чтобы они могли прочитать и исследовать проблемы перед классом, поддерживая лучшие обсуждения. Преподаватели могут поделиться разнообразным опытом, привести различные примеры из реальной жизни для сравнения и обсуждения в группе учащихся для дальнейшего развития и закрепления знаний.

Рекомендуется использовать исследовательские инструменты для поощрения, как самосознания учащихся, так и практического применения (например, посредством кейс-стади и обсуждений) полученных знаний.

### Ознакомление с модулем

Учащиеся должны быть осведомлены об использовании термина «культура» в двух различных контекстах, в которых он используется в данном модуле. Учащиеся изучат основное значение понятия «организационная культура» с точки зрения концепции «как здесь все делается». Другими словами, они будут иметь представление о характеристиках организации с точки зрения стилей руководства, подхода к управлению и того, как она применяет свои политики и процедуры. Вниманию учащихся будет представлено традиционное использование термина «культура» с точки зрения традиций, обычаев, языков и социального поведения различных групп в обществе.

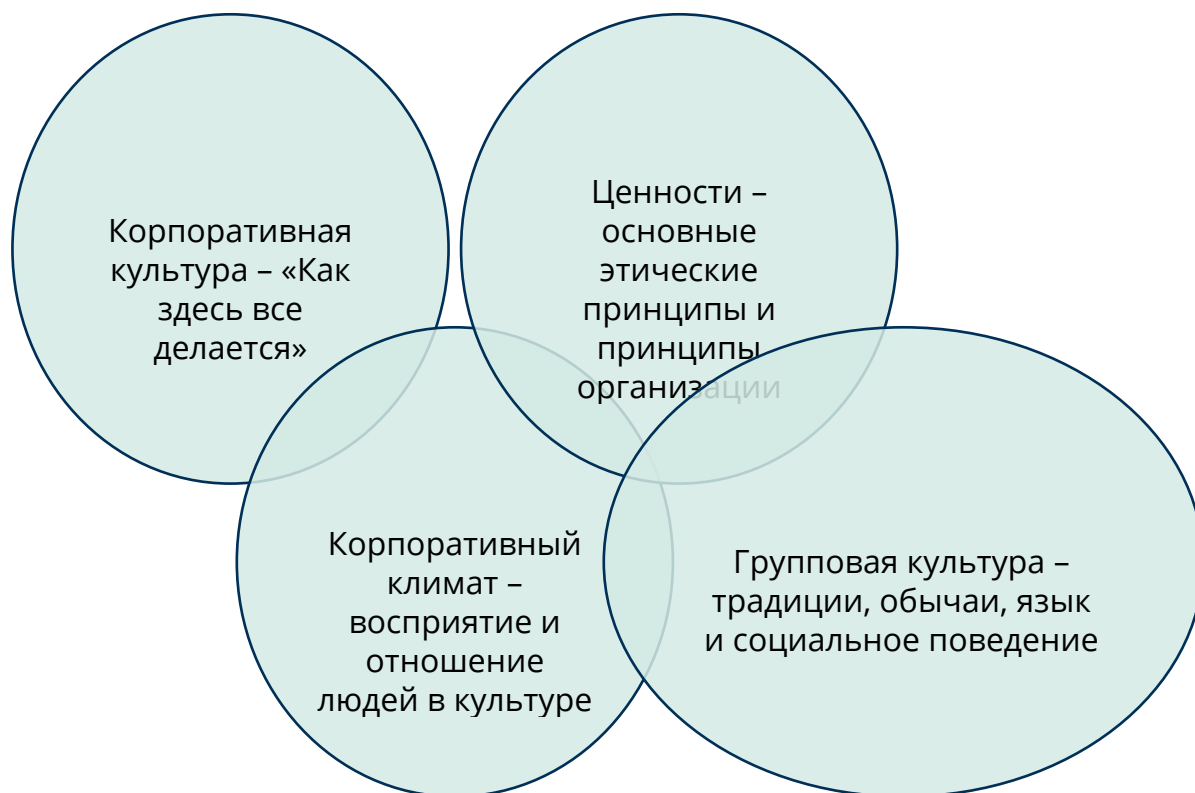
Этот модуль рассматривает культуру в разных ее значениях и то, как бизнес-стратегия и подходы к управлению могут зависеть от этих разных точек зрения на «культуру».

В этом модуле рассматриваются два важных понятия – организационные или корпоративные ценности и представление об организационном климате.

Эти концепции могут быть трудными для преподавания, поскольку они не являются материальными (физическими), однако учащиеся будут понимать их в контексте своих собственных организаций. Факторы, которые влияют на организационную культуру, будут напрямую влиять на организационный климат. Это происходит потому, что, в то время как организационная культура связана с тем, «как здесь все делается», организационный климат относится к восприятию и взглядам людей о культуре.

Организационные ценности различны и описывают набор основных этических принципов, в рамках которых компания действует. Такие ценности должны влиять на сотрудников и регулировать их отношение к организационным ценностям. Четко выраженные корпоративные ценности должны влиять на поведение персонала в компании для построения позитивной организационной культуры.

В мировой экономике наблюдается значительное увеличение наемных работников из разных стран. Разнообразие культур персонала ставит перед руководителями и менеджерами организаций стратегическую задачу для установления правил поведения, которые могут быть приняты и поддержаны коллективом. На Изображении 1 показана взаимосвязь между различными темами, которые рассматриваются в этом модуле.



Изображение 1: **Связь между различными темами Модуля 4.**

Одним из способов влияния развития положительной корпоративной культуры на трудовые практики работников является отношение к инновациям на рабочем месте. Концепция предпринимательской деятельности внутри компании основана на том, что предпринимательские навыки следует поощрять в рамках рабочей силы, поскольку это ведет к появлению новых инноваций либо в разработке продукции, либо в адаптации или совершенствовании бизнес-процессов. Развитие такой культуры требует инновационного подхода к управлению персоналом и может стать основой исследовательского проекта учащихся.

Основное внимание для достижения целей обучения в данном модуле должно быть уделено упражнениям, которые дают возможность учащимся принимать участие в исследованиях. Такие исследования позволят учащимся изучить взаимосвязь между корпоративной культурой, климатом и ценностями, их влияние на собственные организации, а также стратегическое направление деятельности других организаций, особенно тех, которые работают в глобальной экономике.

Изучение кейс-стади организаций с такими характеристиками является нужным инструментом обучения, который поощряет самостоятельное обучение и развивает у учащихся аналитические навыки.

Учащиеся сочтут полезным вести портфолио мероприятий и исследовательских работ, выполненных во время получения квалификации. Данное портфолио может быть полезно при подготовке планов личного развития, переходе к специализированным программам развития менеджмента или подготовке к продвижению на руководящие и управленческие должности более высокого уровня.

Учащиеся должны готовить и проводить презентации. Это ознакомит их с новым набором навыков, основанных на эффективных коммуникациях. Необходимо консультировать учащихся по вопросам «хорошей практики», результатом которой является эффективная презентация. Примером хорошей практики являются заметки спикера в виде подробного письменного отчета о презентации.

Приглашенные спикеры – это хороший способ показать учащимся, как их обучение применяется в мире труда. Рекомендуется приглашать для беседы с учащимися работников, занимающих высокопоставленные руководящие должности в министерствах центрального правительства или организациях частного сектора.

Для встречи со спикерами важно, чтобы учащиеся были хорошо подготовлены и узнали о работе спикеров заранее. Учащиеся подготавливают вопросы до того, как намечается выступление спикеров, преподаватель проверяет актуальность вопросов и распределяет их между учащимися.

Вопросы должны быть разделены на четыре категории:

- вопросы, относящиеся к функциям организации, в которой работает спикер;
- вопросы, которые сосредоточены на основных стратегических целях и задачах, стоящих перед организацией;
- вопросы, которые сосредотачиваются на навыках, необходимых для успешного выполнения роли стратегического лидера;
- вопросы, которые фокусируются на проблемах, с которыми сталкивается организация при продвижении своих стратегических целей, и на том, как они решают эти проблемы.

## Модель оценки

В приведенной ниже таблице 1 представлен обзор содержания основных разделов для каждой цели обучения. В данном модуле представлены три оценки.

Для достижения успеха учащиеся должны выполнить все критерии оценки и все цели обучения.

Цель обучения	Содержание основных разделов	Рекомендуемый подход к оценке
<b>А</b> Понимать, как характеристики корпоративной культуры влияют на достижение организационных целей	<b>А1</b> Характеристики культуры <b>А2</b> Организационная культура <b>А3</b> Организационная культура и организационные цели	Отчет, основанный на кейс-стади, в котором рассматриваются: <ul style="list-style-type: none"> <li>• основные черты организационной культуры, ее влияние на цели организации</li> <li>• влияние изменений в организационной культуре на климат и стратегические цели организации</li> </ul>
<b>В</b> Быть способным предложить организационные ценности, которые будут влиять на корпоративный климат	<b>В1</b> Климатический профиль <b>В2</b> Улучшение организационного климата <b>В3</b> Организационные ценности	Отчет, содержащий ряд рекомендаций по улучшению корпоративного климата в организации
<b>С</b> Уметь разрабатывать стратегии общения с заинтересованными сторонами организации, которые принадлежат к различным культурным группам	<b>С1</b> Взаимодействию с заинтересованными сторонами <b>С2</b> Коммуникационные стратегии	Отчет, в котором анализируется бизнес-культура в конкретном международном контексте и последствия для организации, занимающейся бизнесом в этой стране

Таблица 1: Обзор оценки по целям обучения.

## Руководство по оценке

За выполнение всех целей обучения или выполнения набора индивидуальных самостоятельных работ, основанных на одном расширенном кейс-стади, с указанием конкретных целей обучения (см. Бриф самостоятельной работы) выставляется одна оценка.

В приведенной выше таблице представлена рекомендация по набору индивидуальных заданий, рассмотренных в одном расширенном кейс-стади.

Для всех критериев оценки рекомендуется, чтобы, по возможности, учащиеся использовали примеры из собственного опыта или из реальных организаций.

### **Цель обучения А, В и С: Самостоятельная работа 1 (Задание 1)**

Учащиеся должны проанализировать факторы, которые влияют на организационную культуру и как изменения в организационной практике могут влиять на корпоративную культуру.

Учащиеся должны представить доказательства понимания организационных моделей, которые помогут достичь организационных целей в контексте сценария.

### **Цель обучения В: Самостоятельная работа 1 (Задание 2)**

Анализ корпоративного климата должен раскрывать основные его особенности и должен быть аргументирован. Учащиеся должны понимать влияние корпоративной культуры на корпоративный климат. Учащимся необходимо оценить существующий корпоративный климат организации. Оценка должна проводиться в контексте того, что организация хочет достичь с точки зрения своей культуры. Учащиеся должны продемонстрировать, что они понимают, что корпоративный климат, который подходит для одной организации, может не подходить для другой, или что климат может быть подходящим в настоящее время, но не в будущем. Поэтому, рекомендуя соответствующую стратегию, учащиеся должны показать, что их рекомендации могут быть потребностью в будущем, а не, например, что корпоративный климат в настоящее время является "неправильным".

### Цель обучения С: Самостоятельная работа 1 (Задание 3)

Учащиеся должны объяснить разницу между национальной и организационной культурой в контексте кейс-стади, а также с учетом теорий национальной культуры и организационной культуры. В каждом случае объяснение должно относиться к контексту.

Рекомендации должны демонстрировать четкое понимание стратегического подхода к принятию решений.

### Начало модуля

Этот модуль имеет ряд разделов, данный раздел даст представление о работе с модулем.

#### Модуль 4: Бизнес-стратегия и корпоративная культура

##### Введение

Главной особенностью оценки для этого модуля является практическое применение теоретического содержания к организационной ситуации на стратегическом уровне.

Важно, чтобы при формирующей оценке в полной мере использовалась самостоятельная работа учащегося. Для формальной оценки модуля необходимо, чтобы учащиеся имели возможность продемонстрировать свое понимание и способность применять изученные модели и методы, разработать стратегию и дать рекомендации, если это уместно.

Перед прохождением учебной программы рекомендуется провести обсуждение между преподавателем и учащимися, чтобы установить, предоставляет ли их организация достаточно большую информацию для использования в качестве основы оценки для этого модуля. Если есть какие-либо сомнения, рекомендуется использовать кейс-стади для охвата критериев оценки.

В кейс-стади, охватывающем критерии оценки, учащиеся могут сыграть роль консультанта, который помогает организации развивать корпоративную культуру (часто это имеет место в реальном мире, поскольку организации не всегда имеют необходимый опыт). Соответствующее задание приведено в последнем разделе данного Руководства для преподавателей, в котором оценивается весь модуль. Собственный опыт учащихся может быть использован в качестве примеров в кейс-стади, а также они могут использовать любые примеры, о которых они узнали из собственного исследования или в классе. Предполагается, что для большинства учащихся этот тип кейс-стади будет наиболее подходящим для получения оценки.

#### Модуль 4: Бизнес-стратегия и корпоративная культура

Однако там, где это возможно, рекомендуется, чтобы оценка проводилась на основе данных о месте работы учащегося. Это позволит учащимся понять потребности заинтересованных сторон в своих собственных организациях и понять, что, в большинстве случаев, у них есть диапазон возможностей, необходимых в их собственной организации. Преподаватель нуждается в тщательной проверке наличия достаточно широкого круга заинтересованных сторон в организации учащегося.

Для всех критериев оценки рекомендуется, чтобы учащиеся использовали примеры из своего собственного опыта или из реальных организаций.

Уроки организованы в виде ряда различных мероприятий. Обратите внимание, что во время обсуждений в классе вы должны:

- поощрять взаимодействие со всеми учащимися, используя при необходимости вопросы и ответы;
- записывать основные комментарии учащихся на доске.

Во время презентаций преподавателя и обсуждений в классе, учащиеся должны делать записи.

#### Цель обучения А: Понимать, как характеристики корпоративной культуры влияют на достижение организационных целей

Учащимся должна быть предоставлена возможность взглянуть на свою организацию, чтобы оценить те особенности и характеристики, которые составляют ее корпоративную культуру. Их следует побуждать приводить примеры того, как каждая из особенностей влияет на культуру организации. Им также следует критически проанализировать эту культуру, чтобы оценить, как она влияет на долгосрочные стратегические цели организации.

Особенности корпоративной культуры их организации должны быть сопоставлены с организационными моделями, чтобы определить, какая модель лучше всего соответствует контексту организации.

Следует поощрять учащихся делиться своими исследованиями со своими сверстниками.

### Модуль 4: Бизнес-стратегия и корпоративная культура

#### **Цель обучения В: Быть способным предложить организационные ценности, которые будут влиять на корпоративный климат**

Опираясь на результаты работы, описанной в цели обучения А, учащиеся должны проанализировать, как корпоративный климат их собственной организации влияет на корпоративный климат. Если возможно, и с разрешения соответствующих менеджеров в их собственной организации, они могут провести первичное исследование в своей собственной организации для получения количественных и качественных данных о восприятии персонала организационного климата и сравнить эти результаты с их собственным первоначальным анализом.

Затем можно использовать эти данные вместе со своими знаниями об организационных моделях, чтобы предложить набор организационных ценностей для своей собственной организации с сопутствующим обоснованием, определяющим, как эти ценности могут быть сформулированы в рамках всей организации.

Учащимся всегда полезно сравнивать и сопоставлять свой анализ собственной организации с анализом других учащихся в группе.

#### **Цель обучения С: Уметь разрабатывать стратегии общения с заинтересованными сторонами организации, которые принадлежат к различным культурным группам**

Учащиеся должны проанализировать состав персонала в своей организации, чтобы выявить различные культурные особенности. Для организаций, занимающихся международной торговой деятельностью, учащиеся могут провести исследования культурных особенностей заинтересованных сторон организации в разных странах, таких как клиенты, поставщики или агенты.

Затем учащиеся могут попытаться определить, каким образом применяемые в организации методы ведения бизнеса были адаптированы с учетом культурных различий в составе ее рабочей силы (внутренние заинтересованные стороны) и ее клиентов или поставщиков (внешние заинтересованные стороны).

## Детали ссылок на другие ВТЕС модули и квалификации

Этот модуль предоставляет базовые знания и понимание, которые лежат в основе всех других разделов в квалификации.

### Ресурсы

#### Учебники

Brooks, I – *Organisational Behaviour: Individuals, Groups and Organisations*, (4th Edition), Financial Times/Prentice Hall (2008) ISBN-13: 9780273715368

Brown, A – *Organisational Culture*, (2<sup>nd</sup> Edition), Financial Times/Prentice Hall (1998) ISBN-13: 9780273631477

Chaney, L and Martin, J – *Intercultural Business Communication*, (4<sup>th</sup> Edition), Prentice Hall (2005) ISBN-13: 9780131860094

Goffee, R and Jones, G – *The Character of a Corporation*, Profile Business (2003) ISBN-13: 9781861976390

Handy, C – *Understanding Organizations*, Allen Lane (2005) ISBN-13: 9780141017747

Handy, C – *Gods of Management*, Souvenir Press Ltd (2009) ISBN-13: 9780285638440

Hofstede, G – *Culture's Consequences* (2<sup>nd</sup> Edition), Sage (2003) ISBN-13: 9780803973244

Hofstede, G and Hofstede, G J – *Cultures and Organizations: Software for the Mind* (3<sup>rd</sup> Edition), McGraw-Hill Professional (2010) ISBN-13: 9780071770156

Rollinson, D – *Organisational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach*, (4<sup>th</sup> Edition), Pearson Education, 2008 ISBN-13: 9078027311148

Schein, E H – *Organizational Culture and Leadership* (5<sup>th</sup> Edition), Jossey-Bass (2016) ISBN-13: 9781119212041

### **Журналы**

*Academy of Management Perspectives* (Academy of Management)

*Business Strategy Review* (John Wiley and Sons)

*Harvard Business Review* (Harvard Business Publishing)

*International Journal of Project Management* (Elsevier)

*Journal of World Business* (Elsevier)

*Management Today* (Haymarket Business Media)

*People Management* (Chartered Institute of Personnel and Development)

Копии статей из вышеуказанных журналов можно получить в Институте дипломированного менеджмента.

### **Веб-сайты**

[www.cipd.co.uk](http://www.cipd.co.uk)

Веб-сайт для Чартерного института кадров и развития, профессионального органа для HR и развития людей.

[www.leadershipnow.com](http://www.leadershipnow.com)

Этот веб-сайт публикует статьи и блоги о проблемах.

[www.managementhelp.org](http://www.managementhelp.org)

Бесплатная библиотека управления для статей и блогов по планированию развития лидерства.

[www.managers.org.uk](http://www.managers.org.uk)

Веб-сайт Института дипломированного менеджмента, включая базу данных с возможностью поиска, которую участники могут использовать для доступа к журнальным статьям и другим публикациям.

[www.managerwise.com](http://www.managerwise.com)

Бизнес управления и информационные ресурсы.

[www.strategicmanagement.net](http://www.strategicmanagement.net)

Веб-сайт для стратегического управления обществом.

*Pearson не несет ответственности за содержание любых внешних интернет-сайтов. Для преподавателей важно предварительно просмотреть каждый веб-сайт, прежде чем использовать его в классе, чтобы убедиться, что URL-адрес по-прежнему точен, актуален и уместен. Мы предлагаем преподавателям добавлять в закладки полезные веб-сайты и предлагать учащимся доступ к ним через внутреннюю сеть школы / университета.*



## Схема работы

<b>Название модуля</b>	Модуль 4: Бизнес-стратегия и корпоративная культура
<b>Учебные часы</b>	15
<b>Количество уроков</b>	5
<b>Продолжительность уроков</b>	3 часа
<b>Ссылки на другие модули</b>	Все модули

Ключи к способу обучения			
<b>ПСР</b>	Письменная самостоятельная работа	<b>ЗМ</b>	Закрепление материала
<b>ПС</b>	Приглашенный спикер	<b>В</b>	Визит
<b>СО</b>	Самостоятельное обучение	<b>ОР</b>	Опыт работы

№	Тема	Тип урока	Предлагаемые упражнения	Ресурсы
1	Характеристики культуры Организационная культура <b>Цель А (Темы А1 и А2)</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Введение:</b> Преподаватель знакомит с целями модуля; обзор содержания и критерии оценки, относящиеся к каждой цели обучения.</li> <li>• <b>Презентация преподавателя:</b> Характеристики культуры.</li> <li>• <b>Упражнение в парах:</b> Учащиеся изучают особенности деловой культуры в разных странах.</li> </ul>	Спецификация модуля Доска и ручки Компьютеры, подключенные к интернету Презентации Список упражнений

№	Тема	Тип урока	Предлагаемые упражнения	Ресурсы
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Презентация под руководством преподавателя:</b> Национальная культура: методы классификации национальной культуры, например, работы Лорана, Хофстеде и Тромпенаарса.</li> <li>• <b>Обсуждение под руководством преподавателя:</b> Связать особенности деловой культуры с соответствующими особенностями национальной культуры и последствиями для бизнеса.</li> <li>• <b>Презентация преподавателя:</b> Организационная культура.</li> <li>• <b>Упражнение в парах:</b> Учащиеся исследуют различные теоретические модели организационной культуры, например, Хэнди, Джонсона и Скоулза.</li> <li>• <b>Презентация преподавателя:</b> Распределите Самостоятельную работу 1 и работайте над тремя заданиями; отвечайте на любые вопросы, поднятые учащимися.</li> <li>• <b>Итоговая сессия:</b> Преподаватель подтверждает основные моменты обучения, указанные в уроке</li> <li>• <b>Самостоятельное упражнение:</b> Учащиеся изучают определение внутрипроизводственного обучения и ее последствия для организации.</li> </ul>	<p>Флипчарты и ручки</p> <p>Самостоятельная работа 1</p>

№	Тема	Тип урока	Предлагаемые упражнения	Ресурсы
2	<p>Организационная культура и цели</p> <p><b>Цель А (Тема А)</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Введение:</b> Вопросы и ответы: преподаватель повторяет предыдущий урок.</li> <li>• <b>Презентация преподавателя:</b> организационная культура и ее связь с основными целями.</li> <li>• <b>Упражнение в парах:</b> Учащиеся изучают сравнительный анализ двух разных предприятий с разными организационными культурами.</li> <li>• <b>Обсуждение под руководством преподавателя:</b> Просмотрите ответы учащихся из предыдущего упражнения, и определите последствия для бизнеса.</li> <li>• <b>Упражнение в парах:</b> Учащиеся выполняют исследовательское задание: неправильно истолкованные противоречивые культурные сигналы по работам Тромпенаарса и Хампден-Тернера, 1998.</li> <li>• <b>Презентация преподавателя:</b> Области различий и потенциальные причины возникновения недоразумений: культурный шок, важность развития сплоченной культуры в объединенных организациях.</li> <li>• <b>Упражнение в малых группах:</b> Кейс-стади – слияние двух организаций с разными</li> </ul>	<p>Спецификация модуля</p> <p>Доска и ручки</p> <p>Флипчарты и ручки</p> <p>Презентации</p> <p>Список упражнений</p>

№	Тема	Тип урока	Предлагаемые упражнения	Ресурсы
			<p>организационными культурами: последствия в управлении персоналом.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Обсуждение под руководством преподавателя:</b> Просмотреть ответы учащихся из предыдущего упражнения, и определить влияние на бизнес.</li> <li>• <b>Итоговая сессия:</b> Преподаватель объявляет цели обучения, указанные в уроке.</li> </ul>	
3	<p>Климатический профиль</p> <p>Улучшение организационного климата</p> <p>Организационные ценности</p> <p><b>Цель В (Темы В1, В2 и В3)</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Введение:</b> Вопросы и ответы: преподаватель повторяет предыдущий урок.</li> <li>• <b>Презентация преподавателя:</b> Климатический профиль.</li> <li>• <b>Обсуждение под руководством преподавателя:</b> Разница между культурой и климатом.</li> <li>• <b>Упражнение в парах:</b> Учащиеся определяют влияние на организационную культуру и климат, а также влияние их на бизнес.</li> <li>• <b>Презентация преподавателя:</b> Преподаватель объясняет понятие эффективности и результативности, а также последствия для бизнеса.</li> </ul>	<p>Спецификация модуля</p> <p>Доска и ручки</p> <p>Презентационные слайды</p> <p>Флипчарты и ручки</p> <p>Список упражнений</p>

№	Тема	Тип урока	Предлагаемые упражнения	Ресурсы
			<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Упражнение в парах:</b> Кейс-стади – сравнительное исследование для определения эффективности и результативности двух разных бизнес-организаций; предложить пути улучшения организационного климата и организационных показателей.</li> <li>● <b>Поддержка преподавателя:</b> Учащиеся продолжают самостоятельную работу 1, при этом преподаватель предоставляет индивидуальную поддержку 1: 1.</li> <li>● <b>Обсуждение под руководством преподавателя:</b> Выделите ключевые моменты из предыдущего упражнения.</li> <li>● <b>Итоговая сессия:</b> Преподаватель подтверждает основные моменты обучения, указанные в уроке.</li> </ul>	
4	<p>Организационные ценности</p> <p><b>Цель В (Тема В3)</b></p> <p>Взаимодействие с заинтересованными сторонами</p> <p>Коммуникационные стратегии</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Введение:</b> Вопросы и ответы: преподаватель повторяет предыдущий урок.</li> <li>● <b>Презентация преподавателя:</b> Организационные ценности.</li> <li>● <b>Упражнение в парах:</b> Сравнительный кейс-стади – учащиеся изучают организационные ценности в разных организациях.</li> <li>● <b>Презентация преподавателя:</b> Взаимодействие с заинтересованными сторонами.</li> </ul>	<p>Спецификация модуля</p> <p>Доска и ручки</p> <p>Компьютеры, подключенные к интернету</p> <p>Презентационные слайды</p> <p>Самостоятельная работа 1</p> <p>Флипчарты и ручки</p>

№	Тема	Тип урока	Предлагаемые упражнения	Ресурсы
	Цель С (Темы С1 и С3)		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Упражнение в парах:</b> Учащиеся изучают способы, которыми бизнес может донести свои ценности до заинтересованных сторон.</li> <li>• <b>Обсуждение под руководством преподавателя:</b> Выявить лучшие практики, извлеченные из предыдущего упражнения.</li> <li>• <b>Самостоятельное упражнение:</b> Учащиеся выполняют самостоятельную работу 1 и представляют свою работу.</li> <li>• <b>Ведение преподавательского учета:</b> Преподаватель ведет учет работ, представленных учащимися.</li> <li>• <b>Итоговая сессия:</b> Преподаватель подтверждает основные моменты обучения, указанные в уроке.</li> </ul>	Список упражнений

№	Тема	Тип урока	Предлагаемые упражнения	Ресурсы
5	Оценка обзора и отзыва <b>(Цели от А до С)</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Введение:</b> Вопросы и ответы для подтверждения основных тем, рассмотренных в предыдущем уроке.</li> <li>• <b>Введение:</b> Преподаватель раздает оценочную Самостоятельную работу 1, учащиеся делают отзывы, представляют примеры передовой практики и вопросы, которые необходимо решить.</li> <li>• <b>Самостоятельное упражнение:</b> Учащиеся анализируют свою индивидуальную работу, выявляют и устраняют недостатки.</li> <li>• <b>Презентация преподавателя:</b> Обзор основных аспектов, охватываемых учебными целями от А до С.</li> <li>• <b>Обсуждение под руководством преподавателя:</b> Обсудите основные темы, рассмотренные в предыдущей презентации преподавателя.</li> <li>• <b>Самостоятельное упражнение:</b> Учащиеся заполняют шаблон для записи отзывов.</li> <li>• <b>Обсуждение под руководством преподавателя:</b> Соберите шаблоны отзыва и обсудите результат.</li> <li>• <b>Итоговая сессия:</b> Преподаватель подтверждает основные моменты обучения, указанные в уроке.</li> </ul>	<p>Спецификация модуля</p> <p>Доска и ручки</p> <p>Презентации</p> <p>Самостоятельная работа 1</p> <p>Флипчарты и ручки</p> <p>Шаблон для записи отзывов учащихся</p>



## План урока

<b>Квалификация</b>	Pearson ВТЕС Узбекистан Уровень 7 Профессиональный диплом в сфере развития навыков стратегического управления и лидерства.
<b>Модуль</b>	Модуль 4: Бизнес-стратегия и корпоративная культура.
<b>Номер урока</b>	1 (180 минут)

<b>Цели урока</b>	<p>Учащиеся поймут:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• различия между национальными культурами и организационными культурами;</li> <li>• влияние национальной культуры на культуру бизнеса;</li> <li>• особенности разных теоретических моделей организационной культуры.</li> </ul>
-------------------	--

<b>Список ресурсов</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Спецификация модуля.</li> <li>• Доска и ручки.</li> <li>• Флипчарты и ручки.</li> <li>• Компьютеры, подключенные к интернету.</li> <li>• <b>СП:</b> Слайды презентации и заметки.</li> <li>• <b>СУ:</b> Характеристики деловой культуры в разных странах.</li> <li>• <b>СУ:</b> Самостоятельная работа 1.</li> </ul>
------------------------	---

Ключ: **СП:** список упражнений; **ШФ:** шаблон формы; **СП:** слайды презентации.

Упражнения	Учебные заметки
Начальное упражнение (10 минут)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Введение:</b> Преподаватель представляет цели раздела; обзор содержания и критерии оценки, относящиеся к каждой цели обучения.</li> </ul>
Основные упражнения (150 минут)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Презентация преподавателя:</b> Характеристики культуры.</li> <li>● <b>Упражнение в парах:</b> Учащиеся изучают особенности деловой культуры в разных странах.</li> <li>● <b>Презентация преподавателя:</b> Национальная культура: методы классификации национальной культуры, например, работа Лорана, Хофстеде и Тромпенаарса.</li> <li>● <b>Обсуждение под руководством преподавателя:</b> Свяжите особенности деловой культуры с соответствующими особенностями национальной культуры и последствиями для бизнеса.</li> <li>● <b>Презентация преподавателя:</b> Организационная культура.</li> <li>● <b>Упражнение в парах:</b> Учащиеся исследуют различные теоретические модели организационной культуры, например, Хэнди, Джонсона и Скоулза.</li> <li>● <b>Презентация преподавателя:</b> Преподаватель распределяет Самостоятельную работу 1 для выполнения трех заданий; ответить на любые вопросы, поднятые учащимися.</li> </ul>
Заключительное упражнение (20 минут)	Преподаватель подтверждает основные моменты обучения, определенные в уроке, и объясняет роль и цель набора доказательств.
Самостоятельная внеклассная работа	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Учащиеся делают свои заметки и начинают работать над портфолио с доказательствами.</li> <li>● Учащиеся изучают концепцию внутрипроизводственного обучения и ее последствия для организации.</li> </ul>

## План урока

<b>Квалификация</b>	Pearson BTEC Узбекистан Уровень 7 Профессиональный диплом в сфере развития навыков стратегического управления и лидерства.
<b>Модуль</b>	Модуль 4: Бизнес-стратегия и корпоративная культура.
<b>Номер урока</b>	2 (180 минут)

<b>Цели урока</b>	<p>Учащиеся поймут:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• связь между организационной культурой и целями организации;</li> <li>• особенности разных организационных культур;</li> <li>• влияние различных организационных культур и культурных сигналов на слияние бизнеса.</li> </ul>
-------------------	---

<b>Список ресурсов</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Спецификация модуля.</li> <li>• Доска и ручки.</li> <li>• Флипчарты и ручки.</li> <li>• <b>СП</b>: Слайды презентации и заметки.</li> <li>• <b>СУ</b>: Сравнительный кейс-стади.</li> <li>• <b>СУ</b>: Исследовательское задание: работы Тромпенаарса и Хампден-Тернера, 1998.</li> <li>• <b>СУ</b>: Кейс-стади слияния.</li> </ul>
------------------------	--

Ключ: **СП**: список упражнений; **ШФ**: шаблон формы; **СП**: слайды презентации..

Упражнения	Учебные заметки
Начальное упражнение (10 минут)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Введение:</b> Вопросы и ответы – преподаватель повторяет предыдущий урок; обсуждает проделанную работу по внутрипредпринимательской деятельности и ее последствия для бизнеса и его культуры.</li> </ul>
Основные упражнения (150 минут)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Презентация преподавателя:</b> Организационная культура и ее связь с организационными целями.</li> <li>● <b>Упражнение в парах:</b> Сравнительный кейс-стади двух разных предприятий с разными организационными культурами: сопоставьте цели с характеристиками каждой культуры.</li> <li>● <b>Обсуждение под руководством преподавателя:</b> Просмотрите ответы учащихся, извлеченные из предыдущего упражнения, и определите последствия для бизнеса.</li> <li>● <b>Упражнение в парах:</b> Учащиеся выполняют исследовательское задание: неправильно истолкованные противоречивые культурные сигналы по работам Тромпенаарса и Хампден-Тернера, 1998.</li> <li>● <b>Презентация преподавателя:</b> Области различий и потенциальных недоразумений: культурный шок, важность развития сплоченной культуры в объединенных организациях.</li> <li>● <b>Упражнение в малых группах:</b> Кейс-стади – слияние двух организаций с разными организационными культурами: культурный шок, важность развития сплоченной культуры в объединенных организациях; последствия для управления персоналом.</li> <li>● <b>Обсуждение под руководством преподавателя:</b> Просмотрите ответы учащихся, рассмотренные в предыдущем упражнении, и определите последствия для бизнеса.</li> </ul>

Упражнения	Учебные заметки
<p>Заключительное упражнение (20 минут)</p>	<p>Преподаватель подтверждает основные пункты обучения, определенные в уроке.</p>
<p>Самостоятельная внеклассная работа</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Учащиеся делают свои заметки и начинают работать над портфолио с доказательствами.</li> <li>• Учащиеся заканчивают кейс-стади, начатый на уроке.</li> </ul>

## План урока

<b>Квалификация</b>	Pearson ВТЕС Узбекистан Уровень 7 Профессиональный диплом в сфере развития навыков стратегического управления и лидерства.
<b>Модуль</b>	Модуль 4: Бизнес-стратегия и корпоративная культура.
<b>Номер урока</b>	3 (180 минут)

<b>Цели урока</b>	<p>Учащимся следует:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• понять концепцию и особенности климатического профиля;</li> <li>• понимать различия между организационным климатом и организационной культурой, ценностями, которые лежат в основе культуры, и основными факторами, влияющими на каждого из них;</li> <li>• уметь различать организационную эффективность и результативность;</li> <li>• продолжить работу над заданием в Самостоятельной работе 1.</li> </ul>
-------------------	--

<b>Список ресурсов</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Спецификация модуля.</li> <li>• Доска и ручки.</li> <li>• Флипчарты и ручки.</li> <li>• <b>СП:</b> Слайды презентации и заметки.</li> <li>• <b>СУ:</b> Влияние на организационную культуру и климат.</li> <li>• <b>СУ:</b> Кейс-стади – Эффективность и результативность.</li> <li>• <b>СУ:</b> Самостоятельная работа 1.</li> </ul>
------------------------	---

Ключ: **СП:** список упражнений; **ШФ:** шаблон формы; **СП:** слайды презентации..

Упражнения	Учебные заметки
Начальное упражнение (10 минут)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Введение:</b> Вопросы и ответы – преподаватель повторяет предыдущий урок.</li> </ul>
Основные упражнения (150 минут)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Презентация преподавателя:</b> Организационный климат</li> <li>● <b>Обсуждение под руководством преподавателя:</b> Разница между культурой и климатом.</li> <li>● <b>Упражнение в парах:</b> Учащиеся определяют влияние организационной культуры и организационного климата на бизнес; основные аспекты организационного климата, например, гибкость, обязанность, стандарты, награды, ясность, командная приверженность; влияние практики управления на климат.</li> <li>● <b>Презентация преподавателя:</b> Понятие эффективности и результативности и их влияние на бизнес.</li> <li>● <b>Упражнение в парах:</b> Кейс-стади – сравнительное исследование для определения эффективности и результативности двух разных бизнес-организаций; предложить пути улучшения организационного климата и организационных показателей.</li> <li>● <b>Поддержка преподавателя:</b> Учащиеся продолжают Самостоятельную работу 1, при этом преподаватель предоставляет индивидуальную поддержку учащимся.</li> <li>● <b>Обсуждение под руководством преподавателя:</b> Выделите основные моменты из предыдущего упражнения.</li> </ul>
Заключительное упражнение (20 минут)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Преподаватель подтверждает основные учебные пункты урока.</li> </ul>
Самостоятельная внеклассная работа	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Учащиеся пересматривают свои оценки по практике и выполняют дополнительное практическое задание для оценки, чтобы включить его в портфолио.</li> </ul>

## План урока

<b>Квалификация</b>	Pearson ВТЕС Узбекистан Уровень 7 Профессиональный диплом в сфере развития навыков стратегического управления и лидерства.
<b>Модуль</b>	Модуль 4: Бизнес-стратегия и корпоративная культура.
<b>Номер урока</b>	4 (180 минут)

<b>Цели урока</b>	<p>Учащиеся будут:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• понимать концепцию организационных ценностей;</li> <li>• понимать концепцию взаимодействия с заинтересованными сторонами;</li> <li>• понимать, как бизнес может донести свои ценности до основных групп заинтересованных сторон;</li> <li>• выполнять Самостоятельную работу 1.</li> </ul>
-------------------	--

<b>Список ресурсов</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Спецификация модуля.</li> <li>• Доска и ручки.</li> <li>• Компьютеры, подключенные к интернету.</li> <li>• Флипчарты и ручки.</li> <li>• <b>СП:</b> Слайды презентации и заметки.</li> <li>• <b>СУ:</b> Организационные ценности.</li> <li>• <b>СУ:</b> Общение с группами заинтересованных сторон.</li> <li>• <b>СУ:</b> Самостоятельная работа 1.</li> </ul>
------------------------	---

Ключ: **СП:** список упражнений; **ШФ:** шаблон формы; **СП:** слайды презентации..

Упражнения	Учебные заметки
Начальное упражнение (10 минут)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Введение:</b> Учащиеся представляют результаты исследования конкретного случая из предыдущего урока.</li> </ul>
Основные упражнения (150 минут)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Введение:</b> Вопросы и ответы – преподаватель повторяет предыдущий урок.</li> <li>● <b>Презентация преподавателя:</b> Организационные ценности.</li> <li>● <b>Упражнение в парах:</b> Сравнительные кейс-стади – учащиеся изучают различные предприятия и организации, чтобы определить организационные ценности, демонстрируемые каждой компанией, организацией. Сравнить и сопоставить результаты с данным исследованием.</li> <li>● <b>Презентация преподавателя:</b> Взаимодействие с заинтересованными сторонами – определение; внутренние и внешние группы заинтересованных сторон; конкурирующие интересы различных групп заинтересованных сторон и последствия для бизнеса.</li> <li>● <b>Упражнение в парах:</b> Учащиеся изучают способы, которыми бизнес может донести свои ценности до заинтересованных сторон.</li> <li>● <b>Обсуждение под руководством преподавателя:</b> Выявить лучшую практику, извлеченную из предыдущего упражнения.</li> <li>● <b>Самостоятельное упражнение:</b> Учащиеся выполняют Самостоятельную работу 1 и представляют свою работу.</li> <li>● <b>Введение преподавательского учета:</b> Преподаватель ведет учет работ, представленных учащимися.</li> </ul>
Заключительное упражнение (20 минут)	Преподаватель подтверждает основные пункты обучения, определенные в уроке.
Самостоятельная внеклассная работа	Учащиеся проводят дальнейшие исследования по теории лидерства и пишут заметки по теории управления в портфолио.

## План урока

<b>Квалификация</b>	Pearson ВТЕС Узбекистан Уровень 7 Профессиональный диплом в сфере развития навыков стратегического управления и лидерства.
<b>Модуль</b>	Модуль 4: Бизнес-стратегия и корпоративная культура.
<b>Номер урока</b>	5 (180 минут)

<b>Цели урока</b>	<p>Учащиеся будут:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• знать результаты оценки Самостоятельной работы 1;</li> <li>• знать и понимать взаимосвязь, установленную с Модулем (Модуль 4) и связи с другими Модулями в программе;</li> <li>• предоставить отзыв о Модуле.</li> </ul>
-------------------	--

<b>Список ресурсов</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Спецификация модуля.</li> <li>• Доска и ручки.</li> <li>• Флипчарты и ручки.</li> <li>• <b>СП:</b> Слайды презентации и заметки.</li> <li>• <b>СУ:</b> Проверка оцененной Самостоятельной работы 1.</li> <li>• <b>СУ:</b> Самостоятельная работа 1.</li> <li>• <b>ШФ:</b> Шаблон формы для записи отзывов учащихся.</li> </ul>
------------------------	---

Ключ: **СП:** список упражнений; **ШФ:** шаблон формы; **СП:** слайды презентации.

Упражнения	Учебные заметки
Начальное упражнение (10 минут)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Введение:</b> Вопросы и ответы для закрепления основных тем, рассмотренных в предыдущем уроке.</li> </ul>
Основные упражнения (150 минут)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Введение:</b> Преподаватель раздает оцененную Самостоятельную работу 1 и предоставляет отзыв учащимся; определяет примеры лучшей практики и все вопросы, которые необходимо решить.</li> <li>● <b>Самостоятельное упражнение:</b> Учащиеся анализируют свою индивидуальную работу, выявляют и устраняют недостатки.</li> <li>● <b>Презентация преподавателя:</b> обзор основных аспектов, охватываемых учебными целями от А до С, чтобы определить взаимосвязи между целями и тем, как модуль связывается с другими модулями в рамках программы.</li> <li>● <b>Обсуждение под руководством преподавателя:</b> Обсудить основные темы, рассмотренные в предыдущей презентации преподавателя, в отношении собственных рабочих ролей и организаций учащихся.</li> <li>● <b>Самостоятельное упражнение:</b> Учащиеся заполняют шаблон для записи отзывов.</li> <li>● <b>Обсуждение под руководством преподавателя:</b> Соберите формы отзыва и обсудите результаты.</li> </ul>
Заключительное упражнение (20 минут)	Преподаватель подтверждает основные пункты обучения, определенные в уроке.
Самостоятельная внеклассная работа	Учащиеся записывают свои заметки и работают над своими доказательствами.

## Бриф самостоятельной работы

<b>Квалификация</b>	Pearson BTEC Узбекистан Уровень 7 Профессиональный диплом в сфере развития навыков стратегического управления и лидерства.
<b>Модуль</b>	Модуль 4: Бизнес-стратегия и корпоративная культура.
<b>Цель обучения</b>	А Понимать, как характеристики корпоративной культуры влияют на достижение организационных целей.
<b>Название самостоятельной работы</b>	<b>Определение организационной культуры.</b>
<b>Оценщик</b>	
<b>Дата выпуска</b>	
<b>Срок сдачи</b>	

<b>Профессиональный сценарий или контекст</b>	<p>Эта самостоятельная работа является первой из трех остальных заданий, связанных следующим сценарием:</p> <p>Вы консультант по вопросам управления, который работает в крупной пищевой компании, расположенной в головном офисе компании в Ташкенте, в Республике Узбекистан, которая планирует провести масштабную реструктуризацию.</p> <p>Компания специализируется на переработке пшеницы и других сельскохозяйственных продуктов для производства печенья, тортов и других кондитерских изделий. В Ташкенте в компании работают 300 сотрудников в трех основных отделах: производственный, упаковочный и транспортный. Эти отделы контролируются отделом поддержки бизнеса, состоящим из специалистов в области финансов, кадров и маркетинга. За последние пять лет бизнес увеличился в размерах и набрал работников из разных регионов Узбекистана. В настоящее время, компания управляет четырьмя объектами, с главным офисом в Ташкенте и новыми производственными площадками, открытыми в Самарканде, Нукусе и Бухаре.</p>
---	--

Следующим этапом стратегического роста компании является установление партнерских отношений с крупным заводом по переработке пищевых продуктов в другой стране, что потребует значительного увеличения объемов производства.

Производственные мощности за границами Ташкента работают с отдельными командами менеджеров. Ответственность руководства за производственные цели, структуру рабочей силы и принятие решений поручена местным руководителям производства, которые возглавляют каждую из площадок. Существует небольшая связь между менеджерами в трех региональных производственных объектах и командой старших руководителей в Ташкенте. Состав рабочей силы в каждом из трех объектов отражает культуру и традиции местного региона, хотя все официальные корпоративные документы ведутся только на узбекском языке.

Основная проблема, стоящая перед командой высшего руководства, заключается в том, что между четырьмя объектами существует значительная разница в уровне производительности. Управляющий директор (УД) считает, что это в значительной степени зависит от культуры и климата в разных местах. Чтобы продвинуть организацию вперед, УД рассматривает возможность централизованного принятия решений, чтобы все объекты работали в рамках централизованной организационной структуры, а все основные решения принимались в головном офисе в Ташкенте. Это будет связано с созданием новых рабочих групп во всех четырех объектах с общей структурой, новыми рабочими ролями и обязанностями для руководителей и существенными изменениями в рабочих методах и процедурах. УД считает, что эти новые методы работы будут иметь положительное влияние на корпоративную культуру во всех четырех объектах.

<p><b>Задание 1</b></p>	<p>Вам необходимо подготовить отчет для группы старших руководителей, которые находятся в головном офисе в Ташкенте, они рассмотрят предложение управляющего директора и повлияют на корпоративную культуру компании и организационный климат.</p>
<p><b>Контрольный список требуемых доказательств</b></p>	<p>Ваш отчет должен включать следующее:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Обзор основных особенностей организационной культуры и ее влияние на организационные цели. В отчете должна быть ссылка на соответствующие модели корпоративной культуры и теории управления.</li> <li>• Влияние изменения организационной культуры на климат и стратегические цели организации.</li> <li>• Оценка основных факторов, влияющих на текущую корпоративную культуру бизнеса.</li> </ul>

<b>Критерии, охватываемые этим заданием</b>	
<b>Ссылка на критерий</b>	<b>Для выполнения критериев данной задачи необходимо показать свои навыки:</b>
A.P1	Анализ корпоративной культуры организации.
A.P2	Влияние корпоративной культуры организации на достижение ее целей.

<b>Источники информации для поддержания самостоятельной работы</b>	Заметки к урокам, составленные по результатам занятий в классе.  Ваши собственные заметки исследований.
<b>Другие материалы по оценкам, прилагаемые к данной самостоятельной работе</b>	

## Бриф самостоятельной работы

<b>Квалификация</b>	Pearson VTСC Узбекистан Уровень 7 Профессиональный диплом в сфере развития навыков стратегического управления и лидерства.
<b>Модуль</b>	Модуль 4: Бизнес-стратегия и корпоративная культура.
<b>Цель обучения</b>	В Быть способным предложить организационные ценности, которые будут влиять на корпоративный климат.
<b>Название самостоятельной работы</b>	<b>Улучшение корпоративного климата</b>
<b>Оценщик</b>	
<b>Дата выпуска</b>	
<b>Срок сдачи</b>	

<b>Профессиональный сценарий или контекст</b>	<p>Эта Самостоятельная работа является второй из трех остальных заданий, связанных следующим сценарием:</p> <p>Вы консультант по вопросам управления, который работает в крупной пищевой компании, расположенной в головном офисе компании в Ташкенте, в Республике Узбекистан, которая планирует провести масштабную реструктуризацию.</p> <p>Вы уже завершили свой первый отчет, посвященный корпоративной культуре.</p>
---	--

Компания специализируется на переработке пшеницы и других сельскохозяйственных продуктов для производства печенья, тортов и других кондитерских изделий. В Ташкенте в компании работают 300 сотрудников, которые разделены на три основных отдела: производственный, упаковочный и транспортный. Эти отделы контролируются отделом поддержки бизнеса, состоящим из специалистов в области финансов, кадров и маркетинга. За последние пять лет бизнес увеличился в размерах и набрал работников из разных регионов Узбекистана. В настоящее время, компания управляет четырьмя объектами, с главным офисом в Ташкенте и новыми производственными площадками, открытыми в Самарканде, Нукусе и Бухаре.

Следующим этапом стратегического роста компании является установление партнерских отношений с крупным заводом по переработке пищевых продуктов в другой стране, что потребует значительного увеличения объемов производства.

Производственные мощности за пределами Ташкента работают с отдельными командами менеджеров. Ответственность руководства за производственные цели, структуру рабочей силы и принятие решений поручена местным руководителям производства, которые возглавляют каждую из площадок. Существует небольшая связь между менеджерами в трех региональных производственных объектах и командой старших руководителей в Ташкенте. Состав рабочей силы в каждом из трех объектов отражает культуру и традиции местного региона, хотя все официальные корпоративные документы ведутся только на узбекском языке.

Основная проблема, стоящая перед командой высшего руководства, заключается в том, что между четырьмя объектами существует значительная разница в уровне производительности. Управляющий директор (УД) считает, что это в значительной степени зависит от культуры и климата в разных местах. Чтобы продвинуть организацию вперед, УД рассматривает возможность централизованного принятия решений, чтобы все объекты работали в рамках централизованной организационной структуры, а все основные решения принимались в головном офисе в Ташкенте. Это будет

	<p>связано с созданием новых рабочих групп во всех четырех объектах с общей структурой, новыми рабочими ролями и обязанностями для руководителей и существенными изменениями в рабочих методах и процедурах. УД считает, что эти новые методы работы будут иметь положительное влияние на корпоративную культуру во всех четырех объектах.</p> <p>УД решил реализовать план масштабной реструктуризации. Однако, в результате этой новой централизованной структуры принятия решений возник ряд проблем, в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• низкий моральный дух среди менеджеров и руководителей на трех производственных предприятиях за пределами Ташкента;</li><li>• демотивированная рабочая сила;</li><li>• увеличение числа прогулов;</li><li>• увеличение текучести кадров;</li><li>• снижение производительности труда;</li><li>• отсутствие доверия к управлению.</li></ul>
--	---

<b>Задание 2</b>	Выразить свое мнение относительно того, как в бизнесе можно решить эти проблемы.
<b>Контрольный список требуемых доказательств</b>	<p>Подготовьте набор слайдов с использованием соответствующего программного обеспечения для презентаций. Ваша презентация должна охватывать следующие темы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализ влияния текущих проблем, с которыми сталкивается бизнес.</li> <li>• Обзор особенностей корпоративного климата и что влияет на его изменения.</li> <li>• Решение задачи по улучшению корпоративного климата в компании.</li> <li>• Стратегия и сопутствующие рекомендации по улучшению корпоративного климата в бизнесе.</li> </ul> <p>Подготовить набор заметок спикера, чтобы комментировать каждый из слайдов.</p>

<b>Критерии, охватываемые этим заданием</b>	
<b>Ссылка на критерий</b>	<b>Для выполнения критериев данной задачи необходимо показать свои навыки:</b>
V.P1	Проанализируйте способы улучшения корпоративного климата организации.
V.P2	Оцените набор организационных ценностей в контексте стратегических и оперативных потребностей.

<b>Источники информации для поддержания самостоятельной работы</b>	<p>Заметки к урокам, составленные по результатам занятий в классе.</p> <p>Ваши собственные заметки исследований.</p>
<b>Другие материалы по оценкам, прилагаемые к данной самостоятельной работе</b>	

## Бриф самостоятельной работы

<b>Квалификация</b>	Pearson VTСC Узбекистан Уровень 7 Профессиональный диплом в сфере развития навыков стратегического управления и лидерства
<b>Модуль</b>	Модуль 4: Бизнес-стратегия и корпоративная культура
<b>Цель обучения</b>	С Уметь разрабатывать стратегии общения с заинтересованными сторонами организации, которые принадлежат к различным культурным группам.
<b>Название самостоятельной работы</b>	<b>Корпоративная культура и взаимодействие с заинтересованными сторонами</b>
<b>Оценщик</b>	
<b>Дата выпуска</b>	
<b>Срок сдачи</b>	

<b>Профессиональный сценарий или контекст</b>	<p>Эта Самостоятельная работа является третьей из трех остальных заданий, связанных следующим сценарием:</p> <p>Вы консультант по управлению, который работает в крупной пищевой компании, которая планирует провести масштабную реструктуризацию. Компания расположена в головном офисе в Ташкенте, в Республике Узбекистан.</p> <p>Вы уже подготовили отчет о корпоративной культуре и сделали презентацию, касающуюся рекомендаций по улучшению корпоративного климата.</p> <p>Компания специализируется на переработке пшеницы и других сельскохозяйственных продуктов для производства печенья, тортов и других кондитерских изделий. В Ташкенте в компании работают 300 сотрудников, которые разделены на три основных отдела: производственный, упаковочный и транспортный. Эти отделы поддерживаются отделом поддержки бизнеса, состоящим из специалистов в области финансов, кадров и маркетинга. За последние пять лет бизнес увеличился в размерах и набрал работников из разных регионов Узбекистана. В настоящее время, компания управляет четырьмя</p>
---	--

	<p>объектами, с головным офисом в Ташкенте и новыми производственными площадками, созданными в Самарканде, Нукусе и Бухаре.</p> <p>Следующим этапом стратегического роста компании является установление партнерских отношений с крупным заводом по переработке пищевых продуктов в другой стране, что потребует значительного увеличения объемов производства.</p> <p>Производственные мощности за пределами Ташкента работают с отдельными командами менеджеров. Ответственность руководства за производственные цели, структуру рабочей силы и принятие решений поручена местным руководителям производства, которые возглавляют каждый из объектов. Существует небольшая связь между менеджерами в трех региональных производственных объектах и командой старших руководителей в Ташкенте. Состав рабочей силы в каждом из трех объектов отражает культуру и традиции местного региона, хотя все официальные корпоративные документы ведутся только на узбекском языке.</p> <p>Основная проблема, стоящая перед командой высшего руководства, заключается в том, что между четырьмя объектами существует значительная разница в уровнях производительности. Управляющий директор (УД) считает, что это в значительной степени зависит от культуры и климата в разных местах. Чтобы продвинуть организацию вперед, УД рассматривает возможность централизованного принятия решений, чтобы все объекты работали в рамках централизованной организационной структуры, а все основные решения принимались в головном офисе в Ташкенте. Это будет связано с созданием новых рабочих групп во всех четырех объектах с общей структурой, новыми рабочими ролями и обязанностями для руководителей, а также существенными изменениями в рабочих методах и процедурах. УД считает, что эти новые методы работы будут иметь положительное влияние на корпоративную культуру во всех четырех объектах.</p> <p>Вы уже подготовили отчет для группы старших руководителей в головном офисе в Ташкенте, чтобы рассмотреть, как предложения управляющего директора повлияют на корпоративную культуру компании. Ваш отчет был принят командой старших</p>
--	---

	<p>руководителей. Планы управляющего директора по централизации принятия решений во всех четырех объектах в настоящее время осуществляются.</p> <p>Впоследствии, вы представили презентацию о корпоративном климате организации.</p> <p>В то время как эти изменения продолжают, стратегия международного роста бизнеса также продвинулась вперед с подписанием крупного контракта, результатом которого станет создание совместного предприятия с пищевым заводом в Китае. Контракт приведет к тому, что менеджеры и сотрудники обеих компаний будут посещать соответствующие перерабатывающие заводы друг друга, чтобы лучше понять производственные мощности и методы работы.</p>
--	--

<b>Задание 3</b>	Разработать стратегию, которая учитывает корпоративную культуру и деловую практику китайского бизнеса.
<b>Контрольный список требуемых доказательств</b>	<p>Ваша стратегия должна включать следующее:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• обзор китайской корпоративной культуры и практики ведения бизнеса и последствий для менеджеров, работающих в вашем бизнесе;</li> <li>• последствия ведения бизнеса с китайскими менеджерами для менеджеров, работающих в вашем бизнесе;</li> <li>• набор рекомендаций для разработки коммуникационной стратегии вашего бизнеса с китайским бизнесом.</li> </ul>

<b>Критерии, охватываемые этим заданием</b>	
Ссылка на критерий	Для выполнения критериев данной задачи необходимо показать свои навыки:
C.P1	Проанализируйте эффективность существующих коммуникационных стратегий организации.
C.P2	Оцените методы, используемые для улучшения связи организации с заинтересованными сторонами.

For information about Pearson Qualifications, including Pearson Edexcel, BTEC and LCCI qualifications visit [qualifications.pearson.com](http://qualifications.pearson.com)

Edexcel and BTEC are registered trademarks of Pearson Education Limited

Pearson Education Limited. Registered in England and Wales No. 872828  
Registered Office: 80 Strand, London WC2R 0RL.

VAT Reg No GB 278 537121



ISBN 978-1-4469-6424-8  
  
9 781446 964248 >