

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Таскаев Сергей Валерьевич  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 02.07.2026 12:43:28  
Уникальный программный ключ:  
04c19ed8bfbb8f3b6cb77a486b9a8788b8322323



МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет экономики и управления  
Кафедра инноватики и управления

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Корпоративная культура инновационных компаний» по направлению подготовки 27.03.05 «Инноватика» профилю «Управление инновациями на предприятиях» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

|                      |              |                        |               |
|----------------------|--------------|------------------------|---------------|
| Версия документа - 1 | стр. 1 из 19 | Первый экземпляр _____ | КОПИЯ № _____ |
|----------------------|--------------|------------------------|---------------|

**Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации  
по дисциплине**

К.М.03.06 Корпоративная культура инновационных компаний

**Направление подготовки (специальность)**

27.03.05 «Инноватика»

**Направленность (профиль)**

Управление инновациями на предприятиях

**Присваиваемая квалификация (степень)**

БАКАЛАВР

**Форма обучения**

Очная, заочная

Год(ы) набора 2026

Челябинск 2026 г.



МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет экономики и управления  
Кафедра инноватики и управления

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Корпоративная культура инновационных компаний» по направлению подготовки 27.03.05 «Инноватика»  
профилю «Управление инновациями на предприятиях» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 2 из 19

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

## Содержание

1. Паспорт фонда оценочных средств
2. Перечень формируемых компетенций
  - 2.1. Компетенции, закреплённые за дисциплиной
3. Содержание оценочных средств по дисциплине
  - 3.1 Виды оценочных средств
  - 3.2 Содержание оценочных средств
4. Порядок проведения и критерии оценивания промежуточной аттестации
  - 4.1. Порядок проведения промежуточной аттестации (зачета)
  - 4.2. Критерии оценивания промежуточной аттестации по видам оценочных средств.
  - 4.3. Результаты промежуточной аттестации и уровни сформированности компетенций



МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет экономики и управления  
Кафедра инноватики и управления

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Корпоративная культура инновационных компаний» по направлению подготовки 27.03.05 «Инноватика»  
профилю «Управление инновациями на предприятиях» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 3 из 19

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

## 1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Направление подготовки: 27.03.05 Инноватика

Направленность (профиль) «Управление инновациями на предприятиях»

Дисциплина: Корпоративная культура инновационных компаний

Семестр (семестры) изучения: для очной формы обучения – 5 семестр, для заочной – 3 курс.

Форма промежуточной аттестации: зачет

## 2. ПЕРЕЧЕНЬ ФОРМИРУЕМЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

### 2.1. Компетенции, закреплённые за дисциплиной

Изучение дисциплины К.М.03.06 Корпоративная культура инновационных компаний направлено на формирование следующих компетенций:

| Код и наименование компетенции согласно ФГОС  | Индикаторы достижения компетенции согласно ОПОП  | Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине  |
|---|--|--|
| 1   | 2  | 4  |
| ПК-3<br>Способен организовать работу исполнителей, находить и принимать управленческие решения в области организации работ по проекту | ПК-3.1. Знает основные методы командообразования, управления инновационной активностью персонала<br>ПК-3.2 Умеет применять методы командообразования, управления инновационной активностью персонала<br>ПК-3.3 Оценивает и анализирует эффективность мероприятий по развитию персонала, подготавливает предложения по развитию персонала | Знать:<br>сущность, структуру и элементы корпоративной культуры, типологию корпоративной культуры, модели влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности инновационной компании; методы командообразования, теоретические основы разработки проекта по формированию, поддержанию и изменению корпоративной культуры в инновационной компании.<br>Уметь:<br>диагностировать корпоративную культуру, применять методы управления инновационной активностью персонала в области формирования, поддержания и изменения корпоративной культуры, применять методы командообразования при реализации проектов по развитию корпоративной культуры в инновационной компании.<br>Владеть:<br>навыками подготовки предложений по развитию персонала в контексте управления корпоративной культуры, навыками организации работы исполнителей, нахождения и принятия управленческих решений в области |



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Факультет экономики и управления Кафедра инноватики и управления

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Корпоративная культура инновационных компаний» по направлению подготовки 27.03.05 «Инноватика» профилю «Управление инновациями на предприятиях» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 4 из 19

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

организации работ по проекту формирования, поддержания и изменения корпоративной культуры в инновационной компании.

### 3. СОДЕРЖАНИЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

#### 3.1 Виды оценочных средств

| Код компетенции/планируемые результаты обучения   | Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине   | Контролируемые темы/разделы (номер и название раздела из РПД п.2.2)   | Семестр | Наименование оценочного средства на промежуточной аттестации/№ задания |
|---|---|---|---------|--|
| ПК-3<br>Способен организовать работу исполнителей, находить и принимать управленческие решения в области организации работ по проекту | ПК-3:<br>Знать:<br>сущность, структуру и элементы корпоративной культуры, типологию корпоративной культуры, модели влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности инновационной компании; методы командообразования, теоретические основы разработки проекта по формированию, поддержанию и изменению корпоративной культуры в инновационной компании.<br>Уметь:<br>диагностировать корпоративную культуру, применять методы управления инновационной активностью персонала в области формирования, поддержания и | Корпоративная культура и ее роль в деятельности инновационной компании<br><br>Диагностика и развитие корпоративной культуры |         | Задания теста № 1-46<br><br>Практические задания № 1-21                |



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Факультет экономики и управления Кафедра инноватики и управления

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Корпоративная культура инновационных компаний» по направлению подготовки 27.03.05 «Инноватика» профилю «Управление инновациями на предприятиях» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 5 из 19

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

|  |   |  |  |  |
|--|---|--|--|--|
|  | изменения корпоративной культуры, применять методы командообразования при реализации проектов по развитию корпоративной культуры в инновационной компании. Владеть: навыками подготовки предложений по развитию персонала в контексте управления корпоративной культуры, навыками организации работы исполнителей, нахождения и принятия управленческих решений в области организации работ по проекту формирования, поддержания и изменения корпоративной культуры в инновационной компании. |  |  |  |
|--|---|--|--|--|

### 3.2 Содержание оценочных средств

#### Часть 1. База тестовых вопросов закрытого типа

1. Компаниям в каких государствах присуща высокая степень коллективизма?
  - а) Швейцария;
  - б) Великобритания;
  - в) Китай;**
  - г) США.
2. Компаниям в каких государствах присуща высокая степень индивидуализма?
  - д) Япония;
  - е) Россия;
  - ж) Китай;
  - з) Скандинавские страны, США.**
3. Корпоративная культура японских компаний характеризуется:



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Факультет экономики и управления Кафедра инноватики и управления

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Корпоративная культура инновационных компаний» по направлению подготовки 27.03.05 «Инноватика» профилю «Управление инновациями на предприятиях» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»


Версия документа - 1

стр. 6 из 19

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

- а) преимущественно материальным стимулированием персонала;  
б) тотальным контролем за сотрудниками;  
**в) клановостью;**  
г) наличием индивидуалистических ценностей персонала.
4. Корпоративная культура американских компаний характеризуется:  
а) преимущественно материальным стимулированием персонала;  
б) тотальным контролем за сотрудниками;  
в) клановостью;  
**г) наличием индивидуалистических ценностей персонала.**
5. Голландский социальный психолог Г. Хофштеде для описания национальной культуры предложил терминологию, включающую несколько параметров (измерений). Какая из представленных лишняя?  
а) дистанция власти;  
**б) ответственность;**  
в) мужественность-женственность;  
г) ориентация;
6. На что ориентированы *мужественные* культуры согласно типологии национальных культур Г. Хофштеде?  
**а) материальный успех;**  
б) повышение качества жизни;  
в) формирование комфорта;  
г) улучшение взаимопонимания.
7. На что ориентированы *женственные* культуры согласно типологии национальных культур Г. Хофштеде?  
а) Конкуренцию;  
б) материальный успех;  
**в) повышение качества трудовой жизни;**  
г) силу и власть;
8. «Москва златоглавая», «Статуя свободы», «Эйфелева башня» являются материальными воплощениями культуры:  
а) теономной;  
б) региональной (местной);  
**в) национальной;**  
г) идеологической.
9. К артефактам русской национальной культуры относится:  
а) имидж компании;  
б) дресс-код сотрудников;  
в) национальный менталитет;  
**г) русский национальный костюм.**
10. К особенностям национальной корпоративной культуры японских компаний относится:  
а) **пожизненный наем сотрудников;**  
б) высокая текучесть кадров;  
в) индивидуализм;  
г) низкая лояльность персонала.
11. К элементам корпоративной культуры не относят:  
а) ценности;  
б) нормы;  
**в) окружение организации;**

|  |              |                        |               |
|--|--------------|------------------------|---------------|
|  <p>МИНОБРНАУКИ РОССИИ<br/>Федеральное государственное бюджетное образовательное<br/>учреждение высшего образования<br/>«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)<br/>Факультет экономики и управления<br/>Кафедра инноватики и управления</p> |              |                        |               |
| <p>Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Корпоративная культура инновационных компаний» по направлению подготовки 27.03.05 «Инноватика»<br/>профилю «Управление инновациями на предприятиях» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»</p>   |              |                        |               |
| Версия документа - 1   | стр. 7 из 19 | Первый экземпляр _____ | КОПИЯ № _____ |

- г) цели.
12. Основным свойством корпоративной культуры не является:
- коллективность;
  - динамичность;
  - адаптивность;
  - обособленность.**
13. К артефактам корпоративной культуры не относят:
- ритуалы и церемонии;
  - фирменный стиль;
  - убеждения сотрудников;**
  - сленг.
14. Требования к поведению владельца социальной роли, человека, занимающего ступеньку в структуре организации, обществе, семье – это:
- нормы;**
  - обычай;
  - ценности;
  - церемонии.
15. Обычай это -
- действия, имеющие символическое значение;
  - привычные способы групповой деятельности;**
  - регуляторы деятельности в коллективе;
  - стандартные мероприятия коллектива.
16. Этические нормы организации описывают:
- систему базовых представлений сотрудников;
  - поведенческие правила, которыми должны руководствоваться все сотрудники;**
  - правила поведения в общественных местах;
  - распорядок рабочего дня.
17. Объективный уровень корпоративной культуры включает:
- артефакты;**
  - провозглашаемые ценности;
  - базовые ценности и убеждения;
  - все выше перечисленные элементы.
18. Демократическая корпоративная культура характеризуется:
- высокой степенью делегирования полномочий;**
  - преобладанием вертикальных коммуникаций;
  - механистической организационной структурой;
  - низкой лояльностью персонала.
19. Для бюрократической корпоративной культуры не характерны:
- формализованные отношения;
  - контроль со стороны руководства;
  - строгая регламентация деятельности;
  - гибкость организационной структуры.**
20. Какой тип культуры, по мнению Ч. Хэнди, преобладает на *стадии зарождения* организации?
- культура роли;
  - культура власти;**
  - культура задачи;
  - культура личности.
21. Какой тип культуры, по мнению Ч. Хэнди, преобладает на *стадии роста* организации?



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет экономики и управления  
Кафедра инноватики и управления

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Корпоративная культура инновационных компаний» по направлению подготовки 27.03.05 «Инноватика»  
профилю «Управление инновациями на предприятиях» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 8 из 19

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

- а) культура роли;  
б) культура власти;  
в) культура задачи;  
г) культура личности.
22. Субкультуры в организации чаще всего:  
а) **возникают в неформальных структурах;**  
б) возникают в формальных структурах;  
в) заимствуются у конкурентов.
23. Понятие «эйджизм» означает:  
а) присутствие в коллективе преимущественно людей среднего и старшего возраста;  
б) **дискриминацию среди работников по отношению к представителям другого возраста;**  
в) взаимопомощь и поддержку по отношению к сотрудникам старшего возраста;  
г) присутствие в коллективе преимущественно молодых людей.
24. Субкультуры молодежи характеризуются:  
а) низкой адаптационной способностью;  
б) высоким профессионализмом;  
в) отсутствием амбиций;  
г) **карьеризмом.**
25. Для субкультуры сотрудников старшего возраста является характерными:  
а) высокие требования к социальной поддержке со стороны организации;  
б) **низкая адаптационная способность;**  
в) карьеризм;  
г) отсутствие профессионализма.
26. «Каслинское литье», «Тульский пряник», «Дымковская игрушка» являются материальными воплощениями культуры:  
а) теонормной;  
б) **региональной (местной);**  
в) национальной;  
г) идеологической.
27. Культура, какой организации изображена на профиле?  
а) производитель в индустрии высоких технологий;  
б) крупная торговая компания;  
в) спасательный отряд;  
г) **правительственный орган.**
- 
28. Культура, какой организации изображена на профиле?  
а) производитель в индустрии высоких технологий;  
б) **крупная торговая компания;**  
в) спасательный отряд;  
г) правительственный орган.
- 
29. Относительные убеждения, которые определяют общие предпочтения людей – это:  
а) табу;  
б) **ценности;**  
в) традиции;  
г) нормы.



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Факультет экономики и управления Кафедра инноватики и управления

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Корпоративная культура инновационных компаний» по направлению подготовки 27.03.05 «Инноватика» профилю «Управление инновациями на предприятиях» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 9 из 19

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

30. Какой тип культуры характерен для организаций, напоминающих большие семьи, где у людей много общего, лидеры выступают в роли воспитателей, высока лояльность, преданность персонала, поощряется бригадная работа?
- а) адхократическая;
  - б) рыночная;
  - в) клановая**
  - г) бюрократическая.
31. Какой тип культуры характерен для организаций, ориентированных на инновации и лидерство, в которых сотрудники готовы рисковать ради получения нового уникального продукта и?
- а) иерархическая;
  - б) адхократическая;**
  - в) рыночная;
  - г) клановая.
32. В каком документе чаще всего закрепляются декларируемые нормы и ценности?
- а) Устав организации;
  - б) трудовой договор;
  - в) стратегия развития;
  - г) кодекс корпоративной культуры.**
33. Большой силой будет обладать корпоративная культура:
- а) организации на стадии зарождения;
  - б) молодой, развивающейся организации;
  - в) зрелой организации, в которой поддерживаются основные ценности;**
  - г) сила не зависит от возраста организации.
34. Большинство норм, регламентирующих орг. поведение внедряются через:
- а) тренинги;
  - б) санкции;**
  - в) поощрение;
  - г) дискриминацию.
35. Автором модели AGIL по оценке влияния орг. культуры на эффективность деятельности компании является:
- а) Т. Питерс и Р. Уотерман;
  - б) В. Сате;
  - в) Т. Парсонс;
  - г) К. Камерон
36. Какой из принципов не относят к принципам формирования корпоративной культуры?
- а) культура должна отражать основные идеи существования организации;
  - б) культура должна соответствовать типу, размеру организации;
  - в) мероприятия по развитию культуры должны носить комплексный характер.
  - г) накопленный культурный опыт не должен учитываться, так как не принес результатов ранее.**
37. Какой из параметров не учитывается в модели влияния корпоративной культуры на эффективность организации Д. Дэнисона?
- а) миссия;
  - б) степень риска;**
  - в) вовлеченность персонала;
  - г) адаптивность.
38. Особенностью сильной, эффективной корпоративной культуры является:
- а) политизированная внутренняя среда;



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет экономики и управления  
Кафедра инноватики и управления

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Корпоративная культура инновационных компаний» по направлению подготовки 27.03.05 «Инноватика»  
профилю «Управление инновациями на предприятиях» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»


Версия документа - 1

стр. 10 из 19

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

- б) периодически возникающие конфликты между сотрудниками;  
**в) ориентация компании на развитие;**  
г) формализованные отношения.
39. Какой из факторов, влияющих на организационную культуру, будет обладать наибольшей силой воздействия?  
а) внешнее окружение организации;  
б) научно-технический прогресс;  
**в) мнение лидера/руководителя компании;**  
г) стадия жизненного цикла организации.
40. Какой метод изучения корпоративной культуры применяется для выявления структуры взаимоотношений между сотрудниками организации?  
а) анализ документов;  
**б) социометрия;**  
в) монографическое исследование;  
г) глубинное интервью.
41. К формализованным методам изучения корпоративной культуры не относят:  
а) социометрию;  
б) построение рамочных конструкций;  
в) анкетирование;  
**г) наблюдение.**
42. Такой метод изучения корпоративной культуры, как анкетирование характеризуется:  
а) малым охватом;  
**б) экономичностью;**  
в) высокими затратами;  
г) сложностью организации и проведения.
43. Расчет такого показателя как Гудвилл (goodwill) позволяет оценить:  
а) состояние социально-психологического климата в коллективе;  
б) текучесть кадров;  
в) уровень элементного построения корпоративной культуры;  
**г) стоимость бренда, нематериальных активов организации.**
44. К субъекту системы управления формированием и развитием орг. культуры **не** относятся:  
а) проектные группы по развитию культуры;  
б) руководители;  
**в) клиенты;**  
г) HR-менеджеры.
45. В каком случае необходима обязательная диагностика корпоративной культуры компании?  
а) экономический кризис в стране;  
б) смена руководителя;  
**в) устаревание ценностей;**  
г) выпуск нового продукта.
46. Существует три возможных сочетания изменений в поведении персонала и культуре организации (модель В. Сате), определите, как стратегия является лишней?  
а) изменения в культуре без изменений в поведении;  
**б) достижение состояния «статус-кво» как цели культурного развития;**  
в) изменения в поведении без изменений в культуре;  
г) изменения в поведении и в культуре.

|  |   |                        |               |
|--|---|------------------------|---------------|
|   | МИНОБРНАУКИ РОССИИ<br>Федеральное государственное бюджетное образовательное<br>учреждение высшего образования<br>«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») |                        |               |
|  | Факультет экономики и управления<br>Кафедра инноватики и управления   |                        |               |
| Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Корпоративная культура инновационных компаний» по направлению подготовки 27.03.05 «Инноватика»<br>профилю «Управление инновациями на предприятиях» ФГБОУ ВО «ЧелГУ» |   |                        |               |
| Версия документа - 1   | стр. 11 из 19   | Первый экземпляр _____ | КОПИЯ № _____ |

### 3.2.2 База практических заданий

Оценка сформированности умений и владений осуществляется с помощью практических заданий

**1. На примере любого органа государственной или муниципальной власти, опишите артефакты, определяющие поверхностный уровень корпоративной культуры государственных или муниципальных служащих (по классификации Э. Шейна). Каково их значение, на Ваш взгляд? Как проявляются национальные особенности на этом уровне культуры?**

**Ответ:**

Самым поверхностным уровнем является уровень артефактов, включающий все те феномены, которые можно увидеть, услышать и почувствовать при вхождении в новую группу с незнакомой культурой. **Ответ должен содержать** описание внешнего выражения культуры, включая архитектуру ее материального окружения, язык, технологию и продукты деятельности, ее имидж и фирменный стиль, воплощаемый в одежде, манере общения, эмоциональной атмосфере, мифах и историях, связанных с организацией, описание принятых ценностей, внешние ритуалы и церемонии, и так далее. Для целей анализа культуры в этот уровень включаются также видимое поведение группы и соответствующие организационные процессы. Характерная особенность данного уровня культуры состоит в том, что его просто наблюдать, но крайне сложно растолковать.<sup>1</sup>

Артефакты могут носить физический, поведенческий или вербальный характер, зачастую выполняют имиджеобразующую функцию, формируют впечатление о компании.

**2. При каких условиях могут быть осуществлены следующие изменения в корпоративной культуре государственных служащих? «В целом стремление к совершенствованию корпоративной культуры государственной службы должно быть направлено на вытеснение корпоративной культуры, ориентированной на соблюдение правил, и замену ее корпоративной культурой, ориентированной на интересы людей и достижение результатов, при одновременном сохранении таких ценностей, как справедливость, лояльность государственных служащих, беспристрастность, профессионализм».**

**Ответ:** подобные организационно-культурные изменения могут быть осуществлены только сверху, при ведущей роли руководства в данном процессе и с подключением персонала на основе внедрения новых технологий кадровой работы. Здесь значимо четкое отражение в нормативных актах не только норм, но и ответственности за их игнорирование, постоянное информирование сотрудников государственных органов о нормативно зафиксированных правилах, оценка процесса их соблюдения и повторяемость требуемых моделей поведения.

**3. Определите верный порядок действий при использовании технологии разработки кодекса корпоративной культуры (с учетом знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды), реализованной в авиакомпании «Трансаэро».**

<sup>1</sup> Шейн, Э. Организационная культура и лидерство: учебник / Э. Шейн. - СПб.: Питер, 2011. с. 38



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Факультет экономики и управления Кафедра инноватики и управления

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Корпоративная культура инновационных компаний» по направлению подготовки 27.03.05 «Инноватика» профилю «Управление инновациями на предприятиях» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 12 из 19

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

| №     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|-------|---|---|---|---|---|---|
| Буква |   |   |   |   |   |   |

а) Отредактированный текст мы представили генеральному директору, и она его утвердила. О том, что Кодекс принят и вводится в компании, было объявлено на отчетной конференции по итогам года – масштабном мероприятии, на котором генеральный директор по традиции встречается с персоналом.

б) Мы вывесили этот документ на нашем внутреннем сайте и предложили сотрудникам компании высказаться – как они оценивают Кодекс, чего в нем не хватает. Получили всего 20 откликов. Персонал не был заинтересован в изменениях.

в) Изучив опыт других компаний, мы сначала создали текст Кодекса, который отличался лишь тем, что была учтена специфика «Трансаэро» как авиапредприятия. Но результатом сами остались недовольны.

г) Мы учли все пожелания и предложения, свели все ценности воедино. Редакция нашего корпоративного издания разработала дизайн. После этого необходимо было отдать подготовленный текст Кодекса на финальную редактуру. Но возник вопрос: кому? В результате долгих обсуждений был найден выход. Мы выбрали Хранителей ценностей и передали им предварительный текст на правку.

д) Для вовлечения персонала в процесс обсуждения кодекса мы использовали разные формы взаимодействия. Во-первых, опросили фокус-группы, во-вторых, провели презентации, инициировали обсуждение на сайте, в корпоративной газете. Также членами проектной группы принимались замечания и предложения, направленные в их адрес сотрудниками. Но самый главный инструмент – анкеты.

е) Тогда мы поняли: чтобы сотрудники восприняли этот Кодекс как свой, нужно начинать все сначала и создавать его текст вместе с ними. Была создана проектная группа из числа сотрудников директората управления персоналом, отдела корпоративной культуры, директората корпоративных коммуникаций и отдела корпоративных СМИ. Это была команда увлеченных людей, никого не приходилось подстегивать.

**Ответ:**

| №     | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  |
|-------|----|----|----|----|----|----|
| Буква | в) | б) | е) | д) | г) | а) |


#### 4. Определите тип корпоративной культуры компании (по методике К. Камерона и Р. Куинна), по ее описанию.

Известный американский производитель смартфонов – это динамичное, предпринимательское и творческое место работы. Лидеры в компании считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации является преданность новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на опережение запросов потребителей. Успех в компании ассоциируется с производством/предоставлением уникальных и новых продуктов и(или) услуг. В компании поощряется личная инициатива и свобода.

**Ответ: адхократическая (инновационная) культура**

#### 5. Определите тип корпоративной культуры компании (по методике К. Камерона и Р. Куинна), по ее описанию.

Организация напоминает большую семью, это место работы, где у людей много общего. Глава организации воспринимается в большей степени как лидер и наставник. Организацию связывают воедино преданность и традиции. Высока обязательность организации и забота о персонале

|  |   |                        |               |
|--|---|------------------------|---------------|
|   | МИНОБРНАУКИ РОССИИ<br>Федеральное государственное бюджетное образовательное<br>учреждение высшего образования<br>«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») |                        |               |
|  | Факультет экономики и управления<br>Кафедра инноватики и управления   |                        |               |
| Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Корпоративная культура инновационных компаний» по направлению подготовки 27.03.05 «Инноватика»<br>профилю «Управление инновациями на предприятиях» ФГБОУ ВО «ЧелГУ» |   |                        |               |
| Версия документа - 1   | стр. 13 из 19   | Первый экземпляр _____ | КОПИЯ № _____ |

Акцент делается на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придается значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие.

**Ответ: клановая культура**

**6. Определите тип корпоративной культуры компании (по методике К. Камерона и Р. Куинна), по ее описанию.**

Администрация города N – это очень формализованное и структурированное место работы. Организации важно поддерживать плавный ход деятельности. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и показателей эффективности деятельности. Управление персоналом сводится к обеспечению гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

**Ответ: бюрократическая (иерархическая) культура**

**7. Определите тип корпоративной культуры компании (по методике К. Камерона и Р. Куинна), по ее описанию.**

Торговая сеть M-видео ориентирована на результаты, главной заботой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленные и соперничают между собой. Лидеры — конкуренты, они неколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино стремление побеждать. Репутация и успех являются общей заботой. Перспективная стратегия нацелена на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Важны конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации — жесткая ориентация на конкурентоспособность.

**Ответ: рыночная культура**

**8. Определите, какие ценности в отношении персонала соответствуют каждому типу стратегии компании (ценности могут повторяться):**

|                      | Стратегия |           |                       |
|----------------------|-----------|-----------|-----------------------|
|                      | Качества  | Инновации | Лидерства в издержках |
| № ценности из списка |           |           |                       |

Примеры ценностей:


- Мы ценим профессионалов, тех, кто может внести весомый вклад в организацию.
- Мы ценим творческих и инициативных.
- Мы ценим работников, которые постоянно совершенствуются.
- Мы ценим тех, кто ищет новые возможности для развития конкурентных преимуществ организации.
- Мы ценим дисциплинированных и ответственных.

**Ответ:**

|                      | Стратегия |           |                       |
|----------------------|-----------|-----------|-----------------------|
|                      | Качества  | Инновации | Лидерства в издержках |
| № ценности из списка | 1,3,5     | 1,2,3     | 1,3,4                 |

**9. Установите соответствие между типом корпоративной культуры и стратегиями качества в рамках этого типа (типология Камеруна-Куинна):**

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| А: клановая культура        | 1: соперничать, повышать конкурентоспособность, привлекать новых потребителей |
| Б: адхократическая культура |   |
| В: рыночная культура        |   |

|   |  |                        |               |
|---|--|------------------------|---------------|
|  | МИНОБРНАУКИ РОССИИ<br>Федеральное государственное бюджетное образовательное<br>учреждение высшего образования<br>«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)<br>Факультет экономики и управления<br>Кафедра инноватики и управления |                        |               |
|   | Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Корпоративная культура инновационных компаний» по направлению подготовки 27.03.05 «Инноватика»<br>профилю «Управление инновациями на предприятиях» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»                   |                        |               |
| Версия документа - 1  | стр. 14 из 19  | Первый экземпляр _____ | КОПИЯ № _____ |

|                           |   |
|---------------------------|---|
| Г: иерархическая культура | 3: обеспечивать общение, создавать группы, делегировать полномочия<br>4: предвидеть, создавать новое, удивлять, рисковать, действовать командой |
|---------------------------|---|

**Ответ: А-3, Б-4, В-1, Г-2**

**10. Установите соответствие между названием и содержанием уровня корпоративной культуры в концепции Э. Шейна:**

|   |   |
|---|---|
| А: поверхностный<br>Б: подповерхностный<br>В: глубинный | 1: индивидуальные установки и ценностные ориентации сотрудников<br>2: материальный мир, организация пространства, артефакты<br>3: коллективные представления, отражающиеся в коллективных действиях |
|---|---|


**Ответ: А-2, Б-1, В-3**

**11. Опишите портрет (деловые и личностные качества) идеального кандидата для организации с бюрократическим типом культуры, например, Администрации города. Как обеспечить подбор персонала, соответствующего типу культуры организации?**

**Ответ:**

Ценит четкую иерархию и структурированность в организации, где ясно, кто за что отвечает, каковы его должностные обязанности. Предпочитает стабильность, предсказуемость, постоянную занятость. Понимает «дистанцию власти», уважает иерархическую соподчиненность, предан руководству. Инициативу проявляет осторожно, дабы не нарушить плавность графиков и надежность процессов. Предпочитает размеренный, неторопливый труд, без творческих рывков и рискованных начинаний. Сильны мотивы статусные, развития карьеры. Стимулирует наличие отдельного кабинета, секретаря, лучшего канцелярско-компьютерного оборудования, собственного места парковки, служебного автомобиля и проч. Работник предпочитает контроль, поддерживаемый правилами, специализированными задачами и централизованными решениями, учет, рентабельность, нормы, порядок, расчеты. Поощрение и наказания подчинены регламентам, умение их соблюдать — залог успешности работы в данной культуре.

Для обеспечения соответствия необходимо на этапе подбора (отбора) с помощью тестирования, собеседования и т.д. выяснить, каких ценностей придерживается человек, готов ли он следовать своим убеждениям или «подстраиваться» под ценности организации, совпадают ли цели организации и цели человека, знаком ли он с историей компании, общеизвестными фактами, традициями и т.д. Можно выявить личностные и деловые качества человека и сопоставить их с качествами, не только требуемыми для будущей работы, но и отвечающими культуре организации. Также можно ознакомиться и проверить рекомендации, изучить «историю» и причины увольнений.

|  |   |                        |               |
|--|---|------------------------|---------------|
|   | МИНОБРНАУКИ РОССИИ<br>Федеральное государственное бюджетное образовательное<br>учреждение высшего образования<br>«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») |                        |               |
|  | Факультет экономики и управления<br>Кафедра инноватики и управления   |                        |               |
| Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Корпоративная культура инновационных компаний» по направлению подготовки 27.03.05 «Инноватика»<br>профилю «Управление инновациями на предприятиях» ФГБОУ ВО «ЧелГУ» |   |                        |               |
| Версия документа - 1   | стр. 15 из 19   | Первый экземпляр _____ | КОПИЯ № _____ |

**12. Вы прошли собеседование и приняты на должность менеджера по персоналу крупной торговой компании. По истечении испытательного срока высшим руководством поставлена задача по развитию корпоративной культуры. Что Вы предпримете? Составьте и прокомментируйте план Ваших действий.**


**Ответ:**

На первом этапе должна быть проведена диагностика культуры с целью выявления ее сильных и слабых сторон, а также предпочтений персонала. Также необходимо выяснить степень соответствия стратегии и культуры организации. Важность этой работы должна быть обозначена руководством (чтоб менеджер не столкнулся с отказами и безразличием со стороны сотрудников). На основе результатов диагностики и видения руководства может быть разработан план по развитию отдельных элементов культуры, который может включать корпоративные мероприятия, направленные на формирование и (или) усвоение норм, ценностей, разработку регламентирующих документов, изменения имиджевой составляющей, системы мотивации, социально-психологического климата и т.д. Работа может проводиться проектной группой, состоящей не только из менеджеров по персоналу, но и из представителей других структурных подразделений. План обсуждается с руководством, определяются возможности финансирования, в дальнейшем возможна реализация данных мероприятий. Также важно оценить эффект (через повторную диагностику), которую следует проводить не ранее чем через 1-1,5 года, так как изменения культуры организации не могут носить мгновенного эффекта.

**13. Перед Вами описание культур двух известных компаний. Определите общие элементы корпоративной культуры Ritz-Carlton и McDonald's. Какой тип корпоративной культуры характерен для этих компаний по типологии Ч. Хэнди?**

Сеть отелей Ritz-Carlton широко известна в мире. Ее руководителям удалось создать особую атмосферу и обеспечить высокий уровень обслуживания, что позволяет Ritz-Carlton успешно развиваться и позиционировать себя как элитную сеть отелей, занимающую прочные позиции в условиях крайне высокой конкуренции на рынке. В Ritz-Carlton все сотрудники являются частью команды, каждый член которой делает все от него зависящее, чтобы полностью удовлетворить потребности клиента. В этом сотрудникам помогает свод правил, получивший название «Золотой стандарт». Еще более важным является то, что политика компании, существующая практика и процедуры направлены на поддержание интереса сотрудников к эффективному труду и обеспечивают их вознаграждение за выполненную работу. В Ritz-Carlton все сотрудники осознают свою ценность. Гости и сотрудники получают одинаково хорошее обслуживание, атмосфера и культура Ritz-Carlton полностью соответствуют друг другу.

Главная цель компании McDonald's - предоставлять своим покупателям качество, обслуживание, удобство и потребительскую ценность. Основатель компании хотел создать сеть ресторанов, которая была бы известна своим высоким качеством и единым методом приготовления пищи. Он создал университет «Гамбургер», в котором все желающие могли получить звание в области «Гамбургерологии», - что стало элементом корпоративной культуры компании. McDonald's ценит в своих сотрудниках лояльность и преданность. Политика и процедуры McDonald's детально регламентируют обязанности сотрудников и их поведение на работе. Например, в соответствующих инструкциях указывается, насколько часто должны убираться сантехнические помещения и каким лаком для ногтей следует пользоваться. McDonald's

|  |   |                        |               |
|--|---|------------------------|---------------|
|   | МИНОБРНАУКИ РОССИИ<br>Федеральное государственное бюджетное образовательное<br>учреждение высшего образования<br>«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») |                        |               |
|  | Факультет экономики и управления<br>Кафедра инноватики и управления   |                        |               |
| Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Корпоративная культура инновационных компаний» по направлению подготовки 27.03.05 «Инноватика»<br>профилю «Управление инновациями на предприятиях» ФГБОУ ВО «ЧелГУ» |   |                        |               |
| Версия документа - 1   | стр. 16 из 19   | Первый экземпляр _____ | КОПИЯ № _____ |

проводит различные соревнования и церемонии награждения победивших, например, тех, кто лучше всех справляется с поставленными задачами.

**Ответ: общие элементы – стандарты качества обслуживания, единая политика и правила для сотрудников, внимание к клиентам/потребителям (клиенториентированность).**

Характерным типом культуры для компаний Ritz-Carlton и McDonald's является культура роли.

**14. Предложите варианты мероприятий по улучшению морально-психологического климата и повышению сплоченности в коллективе промышленного предприятия с учетом того, что одной из ключевых ценностей является здоровье и безопасность персонала.**

**Ответ:** спортивные соревнования, тимбилдинг в форме подвижной игры-квеста и т.п.

**15. Предложите метод поддержания и развития корпоративной культуры в агентстве по организации праздников с ярко выраженной культурой личности. Обоснуйте свой ответ.**

**Ответ:** в компании с культурой личности ведущая роль отводится ее руководителю – творческому лидеру, который является ориентиром поведения сотрудников и образцом для подражания. Наиболее действенным методом развития и поддержания культуры будет личный пример руководителя

**16. Предложите метод поддержания и развития корпоративной культуры в сети отелей международного класса, работающих по всему миру, с ярко выраженной культурой роли. Обоснуйте свой ответ.**


**Ответ:** в компании с культурой роли ведущая роль отводится правилам и процедурам. С учетом этого условия, а также международного масштаба бизнеса наиболее действенным методом развития и поддержания культуры будет ее формализация в виде единого свода правил – кодекса корпоративной культуры (или подобных документов.)

**17. Определите, о каком элементе японской корпоративной культуры идет речь?**

В компании Toyota принято говорить: «Прежде чем создавать машины, мы создаем людей». Система найма персонала компании Toyota вызывает недоумение и неприятие у европейского ума. Для многих ситуация, когда специалист работает в одной организации, немыслима. Однако, такой подход дает сразу несколько преимуществ: в Японии практически нет текучести кадров; работники, считая компанию «второй семьей» готовы жертвовать ради нее личным временем, во что бы то ни стало выполнять самые сложные задачи, работать без выходных, только бы доказать свою преданность организации; без давления возможного увольнения (но в то же время с четким контролем персонала), работники больше мотивированы на лучшую работу и укрепление чувства общности с компанией.

**Ответ: пожизненный наем**

**18. Как бы Вы поступили в указанной ситуации, с учетом культурных различий сотрудников коллектива?**

|   |  |                        |               |
|---|--|------------------------|---------------|
|  | МИНОБРНАУКИ РОССИИ<br>Федеральное государственное бюджетное образовательное<br>учреждение высшего образования<br>«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)<br>Факультет экономики и управления<br>Кафедра инноватики и управления |                        |               |
|   | Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Корпоративная культура инновационных компаний» по направлению подготовки 27.03.05 «Инноватика»<br>профилю «Управление инновациями на предприятиях» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»                   |                        |               |
| Версия документа - 1  | стр. 17 из 19  | Первый экземпляр _____ | КОПИЯ № _____ |

Вы руководитель подразделения в международной компании, персонал – люди из разных стран, обладающие культурными отличиями и особенностями национального менталитета. В компании нет собственной столовой, как правило персонал посещает кафе в соседнем здании. В последнее время стали возникать конфликты по поводу того, что сотрудники из Китая принимают пищу на рабочем месте, делают это неаккуратно, возникают запахи еды в офисе и т.д. – тем самым нарушаются рабочий процесс.

**Ответ:** в компании не запрещено принимать пищу на рабочем месте, т.к. отсутствует организованное место питания. Участвовавшие жалобы и конфликты свидетельствуют о том, что в коллективе появилась напряженность. Следует сделать замечание сотрудникам из Китая, но при этом заняться вопросом оборудования места для приема пищи сотрудниками. Это может быть отдельная зона или кабинет.

**19. Предложите варианты мероприятий по улучшению морально-психологического климата и командообразованию в коллективе промышленного предприятия с учетом того, что одной из ключевых ценностей является здоровье и безопасность персонала.**

**Ответ:** спортивные соревнования, тимбилдинг в форме подвижной игры-квеста и т.п.

**20. В администрации города А сложилась достаточно жесткая, бюрократическая корпоративная культура. Какой тип коммуникаций Вы бы рекомендовали выстраивать муниципальным служащим с учетом корпоративной культуры?**

**Ответ:** формализованные, официальные коммуникации

**21. В творческом коллективе сложился благоприятный психологический климат, сотрудники чувствуют себя частью большой дружной «семьи». Какой тип коммуникаций Вы бы рекомендовали выстраивать с учетом корпоративной культуры?**

**Ответ:** неформальные коммуникации

#### **4. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

##### **4.1. Порядок проведения промежуточной аттестации (зачета)**

Непосредственно зачет проводится в 2 этапа.

На первом этапе студент выполняет тест из 20 вопросов.

Продолжительность – 30 минут.

На втором этапе студент выполняет практическое задание. Продолжительность 20 мин.

##### **4.2. Критерии оценивания промежуточной аттестации по видам оценочных средств.**

###### **4.2.1. Критерии оценивания теста**

Тест может формироваться в системе электронного обучения MOODLE либо в печатном варианте. Каждый правильный ответ оценивается в 1 балл.



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Факультет экономики и управления Кафедра инноватики и управления

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Корпоративная культура инновационных компаний» по направлению подготовки 27.03.05 «Инноватика» профилю «Управление инновациями на предприятиях» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 18 из 19

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

| Оценка                                   | Отлично | Хорошо  | Удовлетворительно | Неудовлетворительно |
|--|---------|---------|-------------------|---------------------|
| % выполненных заданий                    | 91-100  | 76-90   | 61-75             | Менее 61            |
| Баллы                                    | 16-20   | 10-15   | 5-9               | 0-4                 |
| Уровень освоения проверяемых компетенций | высокий | средний | базовый           | низкий              |

#### 4.2.2. Критерии оценивания практического задания

Высокий уровень - 15-20 баллов выставляется обучающемуся, если предложенное решение обосновано и аргументировано; студент четко следует управленческим теориям и понятиям и логично излагает свои мысли; верно определены последствия принятого решения, необходимые расчеты выполнены без ошибок;

Средний уровень - 10-14 баллов выставляется студенту, если он предлагает решение, но недостаточно полно его аргументирует; не по всем позициям находит обоснование; допускает не точное употребление управленческих теорий и понятий, не всегда доходчиво излагает свои мысли; не очень четко представляет последствия предложенного решения, необходимые расчеты выполнены без ошибок, но экономический или социальный смысл полученных показателей студент затрудняется объяснить;

Базовый уровень - 4-9 баллов выставляется студенту, если предложенное им решение не аргументировано, не основано на известных управленческих теориях, допущены принципиальные ошибки; не обосновано принятое решение и его последствия, необходимые расчеты выполнены с ошибками;

Низкий уровень - 0-3 балла ставится студенту, если он не способен предложить решение и объяснить его с применением управленческих категорий, выполнить расчеты.

#### 4.3. Результаты промежуточной аттестации и уровни сформированности компетенций

Уровни сформированности компетенций определяется следующим образом:

1. *Высокий уровень сформированности компетенций соответствует оценке «зачтено»: предполагает готовность к самостоятельной профессиональной деятельности: у студента формируются системные знания по управлению корпоративной культурой, умения и навыки по диагностике, разработке проектов по формированию и поддержанию корпоративной культуры. Студент способен аргументировать собственную точку зрения по дискуссионным вопросам дисциплины, свободно решать практические задачи.*

2. *Средний уровень соответствует оценке «зачтено»: предполагает формирование компетенций на более высоком, чем базовый, уровне: формируется общее понимание корпоративной культуры; умение ориентироваться в методах и технологиях управления корпоративной культурой; навыки по диагностике корпоративной культуры, студент*



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Факультет экономики и управления  
Кафедра инноватики и управления

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Корпоративная культура инновационных компаний» по направлению подготовки 27.03.05 «Инноватика»  
профилю «Управление инновациями на предприятиях» ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 19 из 19

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

*способен давать развернутые ответы на теоретические вопросы дисциплины с отдельными неточностями, решать практические задачи с отдельными затруднениями.*

*3. Базовый уровень соответствует оценке «зачтено»: предполагает формирование компетенций на начальном уровне: формируется общее представление об корпоративной культуре, грамотное владение управленческой терминологией, умение ориентироваться в методах и технологиях управления корпоративной культурой, нахождения организационно-управленческих решений.*

*4. Низкий уровень соответствует оценке «не зачтено», подразумевает отсутствие сформированной компетенции у студента.*

