Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Таскаев Сергей Валерьевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 16.09.2025 15:14:49
Уникальный программный ключ:
04c19ed8bfb985fb6cb77a486b9a8789b8722337

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации
по дисциплине

Организационная культура

Направление подготовки (специальность)

38.03.03 «Управление персоналом»

Направленность (профиль)

«Управление персоналом в организации»

Присваиваемая квалификация (степень)
бакалавр

Форма обучения
Очная, очно-заочная

Челябинск 2025 г.

© ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

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 (экзамена)
4.2. Критерии оценивания промежуточной аттестации по видам оценочных средств.
4.3. Результаты промежуточной аттестации и уровни сформированности компетенций

© ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Направление подготовки: 38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль) Управление персоналом в организации
Дисциплина: Организационная культура
Семестр (семестры) изучения: очная форма обучения - 6 семестр, очно-заочная форма обучения – 5 семестр
Форма промежуточной аттестации: экзамен
Система оценивания: для очной формы обучения – балльно-рейтинговая система оценивания, для очно-заочной формы обучения – балльная.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ФОРМИРУЕМЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

2.1. Компетенции, закреплённые за дисциплиной

Изучение дисциплины направлено на формирование следующих компетенций:

Коды компетенции согласно ФГОС (ОПОП ВО)	Содержание компетенций согласно ФГОС (ОПОП ВО)	Индикаторы достижения компетенции согласно ОПОП	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
1	2	3	4
УК-4:	**Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах)**	УК-4.1 Имеет представление о правилах и принципах деловой устной и письменной коммуникации на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах) УК-4.2 Демонстрирует умение осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах, использовать методы и навыки делового общения УК-4.3 Имеет навыки делового общения на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах)	Знать: особенности деловых коммуникаций в различных видах организационной культуры Уметь: осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах) с учетом организационной культуры Владеть: навыками деловых коммуникаций в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах) с учетом организационной культуры
ПК-8:	**Способен участвовать в реализации корпоративной социальной политики**	1. Демонстрирует знание теоретических положений управления социальным развитием организации, корпоративных социальных программ. 2. Демонстрирует способность оценивать удовлетворенность персонала корпоративной социальной поли-	Знать: сущность, структуру и элементы организационной культуры; типологию организационных культур; модели влияния организационной культуры на эффективность деятельности организации; методы управления организационной культурой, возможности формирования, поддержания и изменения организационной культуры;

© ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

		тикой, эффективность ее мероприятий. 3. Демонстрирует способность разрабатывать предложения по совершенствованию мероприятий корпоративной социальной политики	теоретические положения управления социальным развитием организации в части организационной культуры; Уметь: выбирать подход к управлению персоналом с учетом сложившегося типа организационной культуры; определять степень соответствия организационной культуры бизнес-стратегии; определять задачи и функции по управлению организационной культурой; поддерживать комфортный морально-психологический климат в компании и эффективную организационную культуру; оценивать удовлетворенность персонала корпоративной социальной политикой в части организационной культуры; Владеть: методами вовлечения персонала в развитие организаций культуры; готовностью к кооперации с коллегами, к работе на общий результат, обладание навыками организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности других; навыками диагностики организационной культуры; современными технологиями управления организационной культурой; разрабатывать предложения по совершенствованию мероприятий корпоративной социальной политики в части управления организационной культурой;

3. СОДЕРЖАНИЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

3.1 Виды оценочных средств

№ п/п	Код компетенции/ планируемые результаты обучения	Контролируемые темы, разделы	Наименование оценочного средства для текущего контроля	Наименование оценочного средства на промежуточной аттестации/№ задания

© ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

1.	**УК-4:** Знать: особенности деловых коммуникаций в различных видах организационной культуры Уметь: осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах) с учетом организационной культуры Владеть: навыками деловых коммуникаций в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах) с учетом организационной культуры	**Организационная культура и ее место в системе управления персоналом** **Диагностика и развитие организационной культуры**	Доклады, вопросы для устного опроса (собеседования), практические задания	Вопросы теста №41-45 Теоретические вопросы к экзамену (собеседованию) №11,12,19,20 Практические задания № 19-22
2.	**ПК-8:** Знать: сущность, структуру и элементы организационной культуры; типологию организационных культур; модели влияния организационной культуры на эффективность деятельности организации; методы управления организационной культурой, возможности формирования, под-	**Организационная культура и ее место в системе управления персоналом**	Видео-кейсы, доклады, вопросы для устного опроса (собеседования), практические задания	Вопросы теста №1-25 Теоретические вопросы к экзамену (собеседованию) №1-10,11-18 Практические задания № 3,8-11,13,15,16

© ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

	держания и изменения организационной культуры; теоретические положения управления социальным развитием организации в части организационной культуры; Уметь: выбирать подход к управлению персоналом с учетом сложившегося типа организационной культуры; определять степень соответствия организационной культуры бизнес-стратегии; определять задачи и функции по управлению организационной культурой; поддерживать комфортный морально-психологический климат в компании и эффективную организационную культуру; оценивать удовлетворенность персонала корпоративной социальной политикой в части организационной культуры; Владеть: методами вовлечения персонала в развитие организаций культуры; готовностью к кооперации с коллегами, к работе на общий результат, обладание навыками организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности других; навыками диагностики организационной культуры; современными технологиями управления организационной культурой; разрабатывать предложения по	**Диагностика и развитие организационной культуры**	Видео-кейсы, доклады, вопросы для устного опроса (собеседования), практические задания	Вопросы теста №26-40 Теоретические вопросы к экзамену (собеседованию) №21-35 Практические задания № 1,2,4-7,12,14,17,18

© ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

	совершенствованию мероприятий корпоративной социальной политики в части управления организационной культурой;			

Типовые задания, критерии и показатели оценивания в рамках текущего контроля представлены в рабочей программе по дисциплине. Полные комплекты оценочных средств и контрольно-измерительных материалов хранятся на кафедре и являются учебно-методическими материалами ограниченного (конфиденциального) пользования.

3.2 Содержание оценочных средств

Оценочные средства промежуточной аттестации представлены базой тестовых вопросов, теоретических вопросов к экзамену (собеседованию) и практическими заданиями.

3.2.1 База тестовых вопросов.

1. К элементам организационной культуры не относят:
   а) ценности;
   б) нормы;
   в) окружение организации;
   г) цели.
2. Основным свойством организационной культуры не является:
   а) коллективность;

© ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

б) динамичность;
в) адаптивность;
г) обособленность.

3. К артефактам организационной культуры не относят:
а) ритуалы и церемонии;
б) фирменный стиль;
в) убеждения сотрудников;
г) сленг.

4. Требования к поведению владельца социальной роли, человека, занимающего ступеньку в структуре организации, обществе, семье – это:

Ответ: нормы.

5. Обычаи это -
а) действия, имеющие символическое значение;
б) привычные способы групповой деятельности;
в) регуляторы деятельности в коллективе;
г) стандартные мероприятия коллектива.

6. Этические нормы организации описывают:
а) систему базовых представлений сотрудников;
б) поведенческие правила, которыми должны руководствоваться все сотрудники;
в) правила поведения в общественных местах;
г) распорядок рабочего дня.

7. Объективный уровень организационной культуры включает:
а) артефакты;
б) провозглашаемые ценности;
в) базовые ценности и убеждения;
г) все выше перечисленные элементы.

8. Демократическая организационная культура характеризуется:
а) высокой степенью делегирования полномочий;
б) преобладанием вертикальных коммуникаций;
в) механистической организационной структурой;
г) низкой лояльностью персонала.

9. Для бюрократической организационной культуры не характерны:
а) формализованные отношения;
б) контроль со стороны руководства;
в) строгая регламентация деятельности;
г) гибкость организационной структуры.

10. Какой тип культуры, по мнению Ч. Хэнди, преобладает на *стадии зарождения* организации?

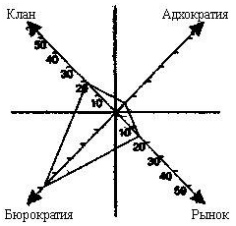
Ответ: культура власти.

11. Какой тип культуры, по мнению Ч. Хэнди, преобладает на *стадии роста* организации?
а) культура роли;
б) культура власти;
в) культура задачи;
г) культура личности.

12. На что ориентированы *мужественные* культуры согласно типологии Г. Хофстеде?
а) материальный успех;
б) повышение качества жизни;
в) формирование комфорта;
г) улучшение взаимопонимания.

© ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

13. На что ориентированы *женственные* культуры согласно типологии Г. Хофстеде?
    а) конкуренцию.
    б) материальный успех;
    в) повышение качества трудовой жизни;
    г) силу и власть;
14. Компаниям в каких государствах присуща высокая степень индивидуализма?
    а) Япония;
    б) Россия;
    в) Китай;
    г) Скандинавские страны, США.
15. Организационная культура японских компаний характеризуется:
    а) преимущественно материальным стимулированием персонала;
    б) тотальным контролем за сотрудниками;
    в) клановостью;
    г) наличием индивидуалистических ценностей персонала.
16. Субкультуры в организации чаще всего:
    а) возникают в неформальных структурах;
    б) возникают в формальных структурах;
    в) заимствуются у конкурентов.
17. Дискриминация среди работников по отношению к представителям другого возраста называется …?
    Ответ: эйджизм.
18. Субкультуры молодежи характеризуются:
    а) низкой адаптационной способностью;
    б) высоким профессионализмом;
    в) отсутствием амбиций;
    г) карьеризмом.
19. 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.
20. «Каслинское литье», «Тульский пряник», «Дымковская игрушка» являются материальными воплощениями культуры:
    а) теономной;
    б) региональной (местной);
    в) национальной;
    г) идеологической.
21. Культура, какой организации изображена на профиле?
    а) производитель в индустрии высоких технологий;
    б) крупная торговая компания;
    в) спасательный отряд;
    г) правительственный орган.



22. Культура, какой организации изображена на профиле?
    а) производитель в индустрии высоких технологий;
    б) крупная торговая компания;
    в) спасательный отряд;
    г) правительственный орган.

© ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

23. Относительные убеждения, которые определяют общие предпочтения людей; значимые для человека объекты, явления, идеалы, которые во многом определяют его поведение и деятельность. – это:
Ответ: ценности.
24. 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?
Ответ: клановая
25. Какой тип культуры характерен для организаций, ориентированных на инновации и лидерство, в которых сотрудники готовы рисковать ради получения нового уникального продукта ?
а) иерархическая;
б) адхократическая;
в) рыночная;
г) клановая.
26. В каком документе чаще всего закрепляются декларируемые нормы и ценности?
а) Устав организации;
б) трудовой договор;
в) стратегия развития;
г) кодекс корпоративной культуры.
27. Большей силой будет обладать организационная 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.
28. Большинство норм, регламентирующих орг. поведение внедряются через:
а) тренинги;
б) санкции;
в) поощрение;
г) дискриминацию.
29. Автором модели AGIL по оценке влияния орг. культуры на эффективность деятельности копании является:
а) Т. Питерс и Р. Уотерман;
б) В. Сате;
в) Т. Парсонс;
г) К. Камерон
30. Какой из принципов не относят к принципам формирования организационной 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.
31. Какой из параметров не учитывается в модели влияния организационной культуры на эффективность организации Д. Дэнисона?
а) миссия;
б) степень риска;
в) вовлеченность персонала;
г) адаптивность.
32. Особенностью сильной, эффективной организационной культуры является:

© ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

а) политизированная внутренняя среда;
б) периодически возникающие конфликты между сотрудниками;
в) ориентация компании на развитие;
г) формализованные отношения.

33. 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.

34. Какой метод изучения организационной культуры применяется для выявления структуры взаимоотношений между сотрудниками организации?

Ответ: социометрия;

35. К формализованным методам изучения организационной культуры не относят:
а) социометрию;
б) построение рамочных конструкций;
в) анкетирование;
г) наблюдение.

36. Такой метод изучения организационной культуры, как анкетирование характеризуется:
а) малым охватом;
б) экономичностью;
в) высокими затратами;
г) сложностью организации и проведения.

37. Расчет такого показателя как Гудвилл (goodwill) позволяет оценить:
а) состояние социально-психологического климата в коллективе;
б) текучесть кадров;
в) уровень элементного построения организационной культуры;
г) стоимость бренда, нематериальных активов организации.

38. К субъекту системы управления формированием и развитием орг. культуры **не** относятся:
а) проектные группы по развитию культуры;
б) руководители;
в) клиенты;
г) HR-менеджеры.

39. В каком случае необходима обязательная диагностика организационной культуры компании?
а) экономический кризис в стране;
б) смена руководителя;
в) устаревание ценностей;
г) выпуск нового продукта.

40. 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.

41. Основными характеристиками качественной коммуникации являются (найдите лишнее):
а) привлечение сотрудников в процесс коммуникационного взаимодействия;
б) формальный характер коммуникаций в организации;
в) своевременность распространения информации

© ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

г) способность сотрудников работать с большими информационными массивами

41.Самые эффективные каналы коммуникации – это

а) личные

б) неличные

в) прямые

г) неофициальные каналы.

42.Что является специфической чертой делового общения?

а) нерегламентированность

б) отсутствие эмоций

в) регламентированность

г) доверительность коммуникаций

43.Коммуникативный барьер, который характеризуется несоответствием стиля речи коммуникатора и партнера по общению – это…

а) барьер отношения

б) барьер избегания

в) барьер социально-культурных различий

г) барьер понимания

45. Как звучит «Золотое правило» этики общения в рамках сложившейся организационной культуры?

а) относитесь к другим так, как вы хотели бы, чтобы они относились к вам

б) хорошими манерами обладает тот, кто наименьшее число людей ставит в неловкое положение

в) в основе всех хороших манер лежит одна забота – забота о том, чтобы человек не мешал человеку, чтобы все вместе чувствовали себя хорошо

г) ничто так не окупается в общении, как милостыня внимания

3.2.2 База теоретических вопросов к экзамену (собеседованию)

1. Определение и содержание организационной культуры.
2. Соотношение понятий организационная культура, корпоративная культура, деловая этика, философия бизнеса, организационное поведение.
3. Организационная культура как система. Место культуры организации в социокультурной системе общества.
4. Связь организационной культуры и корпоративной социальной политики.
5. Функции и свойства организационной культуры.
6. Структура и уровни организационной культуры.
7. Ценности как основной элемент организационной культуры.
8. Нормы поведения как элемент организационной культуры
9. Эмоциональный информационно-исторический фон организации, его формы.
10. Символический блок организационной культуры.
11. Система информирования и коммуникаций в организации как элемент организационной культуры.
12. Сторителлинг и корпоративный фольклор как компонент деловых коммуникаций и организационной культуры.
13. Социально-психологический климат и его характеристика.
14. Факторы, влияющие на характеристики организационной культуры.
15. Национальные особенности организационных культур.

© ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

16. Понятие и виды субкультур. Субкультурные различия.
17. Классификация субкультур Э. Шейна.
18. Сильные и слабые организационные культуры.
19. Типология организационной культуры.
20. Особенности деловых коммуникаций в различных видах организационных культур.
21. Влияние организационной культуры на организационную эффективность.
22. Влияние организационной культуры на деловые коммуникации в организации.
23. Модели влияния организационной культуры на эффективность организации
24. Взаимосвязь организационной культуры и стратегии организации.
25. Основные принципы и методы формирования организационной культуры.
26. Характеристика основных этапов формирования организационной культуры.
27. Роль лидера в формировании организационной культуры.
28. Оценка эффективности организационной культуры, методы измерения.
29. Диагностика орг. культуры по К. Камеру и Р. Куинну.
30. Качественные методы изучения организационной культуры.
31. Формализованные методы изучения организационной культуры.
32. Управление развитием организационной культуры.
33. Методы поддержания организационной культуры.
34. Методы изменения организационной культуры.
35. Трудности, связанные с изменением организационной культуры. Методы преодоления сопротивления изменениям организационной культуры

3.2.3 База практических заданий

Оценка сформированности умений и владений осуществляется с помощью практических заданий

На примере любой известной Вам организации, указав сферу ее деятельности, опишите артефакты, определяющие поверхностный уровень организационной культуры (по классификации Э. Шейна). Каково их значение, на Ваш взгляд?

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.[1]

[1] Шейн, Э. Организационная культура и лидерство: учебник / Э. Шейн. - СПб.: Питер, 2011. с. 38

© ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

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

2. Перед Вами описание культур двух известных компаний, сформировавшихся под влиянием реализуемой корпоративной социальной политики. Определите общие элементы организационной культуры Ritz-Carlton и McDonald's. Какой тип организационной 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 организационной 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 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.**

3. В целях повышения удовлетворенности персонала в рамках действующей корпоративной социальной политики компанией «Трансаэро» было принято решение о разработке кодекса корпоративной культуры. Определите верный порядок действий при использовании технологии разработки кодекса корпоративной культуры (с учетом преодоления сопротивления сотрудников), реализованной в авиакомпании «Трансаэро».

№	**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

© ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

встречается с персоналом.
б) Мы вывесили этот документ на нашем внутреннем сайте и предложили сотрудникам компании высказаться – как они оценивают Кодекс, чего в нем недостает. 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 организационной 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 производство/предоставление уникальных и новых продуктов и(или) услуг. В компании поощряется личная инициатива и свобода.
Ответ: адхократическая (инновационная) культура

5. Определите тип организационной 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 организаций воспринимается в большей степени как лидер и наставник. Организацию связывают воедино преданность и традиции. Высока обязательность организации и забота о персонале 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 организационной культуры компании (по методике К. Камерона и Р.

© ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

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 организационной культуры компании (по методике К. Камерона и Р. Куинна), по ее описанию.
Торговая сеть М-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 бизнес-стратегии компании (ценности могут повторяться):

	Бизнес-стратегия		
	Качества	Инновации	Лидерства в издержках
№ ценности из списка			

Примеры ценностей:
1. Мы ценим профессионалов, тех, кто может внести весомый вклад в организацию.
2. Мы ценим творческих и инициативных.
3. Мы ценим работников, которые постоянно совершенствуются.
4. Мы ценим тех, кто ищет новые возможности для развития конкурентных преимуществ организации.
5. Мы ценим дисциплинированных и ответственных.

Ответ:

	Бизнес-стратегия		
	Качества	**Инновации**	**Лидерства в издержках**
№ ценности из списка	**1,3,5**	**1,2,3**	**1,3,4**

9. Определите, какие ценности *в отношении ведения бизнеса* соответствуют каждому типу бизнес-стратегии компании (ценности могут повторяться):

	Бизнес-стратегия		
	Качества	Инновации	Лидерства в издержках
№ ценности из списка			

Примеры ценностей:
1. Мы ценим ответственность и свободу действий для развития бизнеса.
2. Мы ценим оправданный риск как способ развития конкурентных преимуществ.
3. Мы гордимся своей продукцией и услугами.
4. Мы ценим стремление к превосходству.
5. Мы открыты для общества, каждый может получить информацию о нашей организации (финансы, структура и пр.).

Ответ:

© ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

	Бизнес-стратегия		
	Качества	**Инновации**	**Лидерства в издержках**
№ ценности из списка	**1,3**	**4,3**	**2,3,4**

10. Определите, какие ценности *в отношении клиентов* соответствуют каждому типу бизнес-стратегии компании (ценности могут повторяться):

	Бизнес-стратегия		
	Качества	Инновации	Лидерства в издержках
№ ценности из списка			

Примеры ценностей:

1. Жизнь и здоровье наших клиентов для нас важнее прибыли.
2. Мы преданы клиентам; для нас важна их удовлетворенность нашей деятельностью для долговременной выгоды.
3. Для нас ценно участие клиентов во всех аспектах нашего бизнеса.
4. Мы ценим клиентов, которые помогают нам прояснить направления и тенденции изменения внешней среды бизнеса.

Ответ:

	Бизнес-стратегия		
	Качества	**Инновации**	**Лидерства в издержках**
№ ценности из списка	**3,5**	**1,2**	**2,4**

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

А: клановая культура Б: адхократическая культура В: рыночная культура Г: иерархическая культура	1: соперничать, повышать конкурентоспособность, привлекать новых потребителей 2: плановое и гладкое функционирование, предсказуемость 3: обеспечивать общение, создавать группы, делегировать полномочия 4: предвидеть, создавать новое, удивлять, рисковать, действовать командой

Ответ: А-3, Б-4, В-1, Г-2

12. Установите соответствие между названием и содержанием уровня организационной культуры в концепции Э. Шейна:

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

Ответ: А-2, Б-1, В-3

13. Опишите портрет (деловые и личностные качества) идеального работника для организации с адхократическим (инновационным) типом культуры.
Как обеспечить подбор персонала, советующего типу культуры организации?

© ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Ответ:

Качества — адаптивность, гибкость, творчество, выносливость по отношению к неопределенности, перегруженности информацией, временному дефициту. Акцент на индивидуальность, предвидение будущего, поощрение риска. Безразличен к карьерному росту, но чувствителен к творческому статусу. Статус базируется на наличии экспертных знаний и таланта. Непритязателен к условиям труда, поскольку часто в таких организациях отсутствуют офис, фиксированное рабочее место, все роли — временные, зависят от решения проблем. Важнейшие качества — готовность к изменениям и новшествам. Работник, наиболее подходящий указанному типу культуры должен быть новатором, творческой личностью, одержимым поиском новых знаний, новых решений, уникальных открытий.

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.

14. Вы прошли собеседование и приняты на должность менеджера по персоналу крупной торговой компании. По истечении испытательного срока высшим руководством поставлена задача по развитию организационной культуры с учетом действующей корпоративной социальной политики. Что Вы предпримете? Составьте и прокомментируйте план Ваших действий.

Ответ:

На первом этапе должна быть проведена диагностика ОК с целью выявлении 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.

© ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

15. Рыночная стоимость компании Google в 2019 году составила 1,025 триллиона $, при этом стоимость материальных активов оценивается в 923,2 млрд $. Чему равно значение показателя Гудвилл (goodwill), отражающего стоимость бренда компании, в % к рыночной стоимости?

Ответ: 9,9% - 101, 8 млрд $.

16. Предложите варианты мероприятий по улучшению морально-психологического климата и повышению сплоченности в коллективе промышленного предприятия с учетом того, что одной из ключевых ценностей является безопасность персонала, а в корпоративной социальной политике особое внимание уделяется здоровью персонала.

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

17. Предложите метод поддержания и развития организационной 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

18. Предложите метод поддержания и развития организационной 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.)

19. Вспомните и приведите примеры сторителлинга или устного фольклора организации, каково их значение с точки зрения выстраивания деловых коммуникаций на основе орг. культуры?

Характеристика ответа: пример может содержать мифы, легенды, истории о каких-либо компаниях и раскрывать их значения с точки зрения выстраивания деловых коммуникаций на основе орг. культуры

20. Составьте благодарственное письмо ценному для организации сотруднику с учетом принятых норм и правил деловых коммуникаций.

Характеристика ответа:

© ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Следует придерживаться общих рекомендаций по оформлению: использовать фирменный бланк компании; обязательно указывать в верхней части страницы название документа; обращаться к сотруднику по имени и отчеству, а при желании — дополнять обращение словами «уважаемая», «дорогой»; выбирать фразы и формулировки, которые наверняка будут приятны адресату; указывать, от чьего имени выносите благодарность; не забывать ставить дату.
Текст благодарности за работу сотруднику должен указывать на конкретный повод или причину, по которой работодатель решил вынести благодарность. Например, за: «неутомимый добросовестный труд на протяжении 20 лет»; «понимание приоритетов, целей и задач отдела»; «высокий профессионализм»; «значительный вклад в общее дело»; «высокую оперативность решения рабочих вопросов»; «новаторские идеи и рационализаторские предложения»; «активное участие в ликвидации производственной аварии»; «плодотворное сотрудничество»; «ответственную и добросовестную работу с клиентами».

21. Кейс «Дедлайн». Вы – начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную – молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту. Вопрос. Как вы поступите в этом случае? Как начать коммуникацию с сотрудницей? Объясните свое поведение.

Ответ: Поздороваться, поинтересоваться, кого она ждет в аэропорту. Сказать, что немедленно жду ее на работе, что она ценный сотрудник и если она завтра выйдет на работу и будет старательно работать, то ее поведение закончится этим выговором. Если же нет, то придется искать другого сотрудника. Объяснение: в обычной ситуации следовало бы применить более жестокие меры, вплоть до увольнения, но поскольку срываются сроки работ сотрудница нужна коллективу.

22. Вам предстоит взаимодействие с американскими, немецкими и китайскими партнерами Вашей фирмы. Какие особенности организационной культуры и национального менталитета стоит учесть при выстраивании деловых коммуникаций?
Ответ: Всегда следует учитывать менталитет людей из той страны, в которой вы работаете. Например, для американцев очень важен small talk. Даже в бизнес-переписке стоит поинтересоваться у партнера, как прошли его выходные, поделиться своими новостями, а потом уже переходить к делу. В противном случае вас сочтут грубым и невежливым.
В Германии переписка, как и деловое общение в целом, предполагает известную немецкую педантичность, пунктуальность и ответственность. Поэтому надежность делового партнера будет оцениваться соответственно этим критериям – желаемый результат в виде сотрудничества будет достигнут при их соблюдении.
Однако по-другому потребуется выстраивать общение с партнерами из Азии. Так, при переписке с китайским коллегой хорошим тоном и показателем уважения будет являться обращение к нему по его профессии («Г-н директор», «Г-н председатель») либо научной степени («Уважаемый профессор…», «Уважаемый доктор…»). деловая переписка на китайском языке не допускает использования англицизмов. Также нужно иметь в виду, что китайское деловое общение не

© ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

предполагает фамильярности, чрезмерного употребления разговорной лексики и жаргонизмов. Считается, что разговорная лексика привносит в текст оттенок панибратства, а излишняя простота выражений может быть принята за недостаточный уровень образованности автора

4. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

4.1. Порядок проведения промежуточной аттестации (экзамена)

Непосредственно экзамен проводится в 3 этапа.
На первом этапе студент выполняет тест из 20 вопросов.
Продолжительность – 20 минут.
На втором этапе студент готовит ответ на один из теоретических вопросов для устного опроса (собеседования). Продолжительность – 20 мин.
На третьем этапе студент выполняет практическое задание. Продолжительность 20 мин.

4.2. Критерии оценивания промежуточной аттестации по видам оценочных средств.

4.2.1. Критерии оценивания теоретического вопроса к экзамену (собеседованию)

Отлично/ 9-10 баллов	**Хорошо/ 6-8 баллов**	**Удовлетворительно/ 3-5 баллов**	**Неудовлетворительно/ 0-2 балла**
Высокий уровень освоения проверяемых компетенций	Средний уровень освоения проверяемых компетенций	Базовый уровень уровень освоения проверяемых компетенций	Низкий уровень освоения проверяемых компетенций
Обучающийся глубоко знает вопрос, понимает сущности и взаимосвязи управленческих процессов и явлений, умеет грамотно оперировать управленческими категориями, аргументированно и развернуто изложить свою точку зрения, применить полученные знания, свободно приводя примеры, дает полные	Обучающийся хорошо знает материал, умеет оперировать управленческими категориями, но допускает несущественные неточности, изложить свою точку зрения, применить полученные знания, приводя примеры, дает неполные ответы на основные и	Обучающийся удовлетворительно знает материал, излагает его не в полном объеме либо с ошибками, умеет оперировать управленческими категориями, но допускает существенные неточности, затрудняется аргументировать свою точку зрения, применить полученные знания,	Обучающийся не разобрался с основными категориями, обнаруживает пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допускает принципиальные ошибки.

© ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

ответы на основные и дополнительные вопросы.	дополнительные вопросы.	приводя примеры, не дает ответы на дополнительные вопросы.	

4.2.2. Критерии оценивания теста

Тест может формироваться в системе электронного обучения MOODLE либо в печатном варианте.

Оценка	Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Неудовлетворительно
% выполненных заданий	91-100	76-90	61-75	Менее 61
Баллы	9-10	6-8	3-5	0-2
Уровень освоения проверяемых компетенций	высокий	средний	базовый	низкий

4.2.3. 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 0-3 балла ставится студенту, если он не способен предложить решение и объяснить его с применением управленческих категорий.

4.3. Результаты промежуточной аттестации и уровни сформированности компетенций

При сдаче экзамена студентами в форме тестирования, собеседования и решения практических заданий максимально возможное количество баллов равняется 40.

При итоговой оценке сформированности компетенций у обучающихся очной формы обучения применяется балльно-рейтинговая система оценки. В течение семестра для допуска к экзамену студент очной формы обучения должен набрать не менее 21 балла, макси-

© ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

мально возможное количество баллов при условии качественного и своевременного выполнения заданий – 60.

У студентов очной формы обучения набранные по результатам текущей аттестации баллы суммируются с баллами, полученными на экзамене. Итоговая оценка выставляется по следующим критериям:

менее 61 балла –неудовлетворительно,

61-75 –удовлетворительно,

76-90 –хорошо,

91-100 –отлично.

У студентов очно-заочной формы обучения итоговая оценка определяется по сумме баллов за все экзаменационные задания:

менее 9 баллов –неудовлетворительно,

9-20 –удовлетворительно,

21-32 –хорошо,

более 32 –отлично.

Особенности проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья обозначены в рабочей программе дисциплины (модуля).

Уровни сформированности компетенций определяется следующим образом:

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

2. Средний уровень соответствует оценке «хорошо»: предполагает формирование компетенций на более высоком, чем базовый, уровне: формируется общее понимание организационной культуры; умение ориентироваться в методах и технологиях управления организационной культурой; навыки по диагностике организационной культуры, студент способен давать развернутые ответы на теоретические вопросы дисциплины с отдельными неточностями, решать практические задачи с отдельными затруднениями.

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

4. Низкий уровень соответствует оценке «неудовлетворительно», подразумевает отсутствие сформированной компетенции у студента.

© ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

38.03.03 Управление персоналом, Управление персоналом в организации, организационная культура, год набора 2025, формы обучения – очная, очно-заочная.

Фонд оценочных средств дисциплины (модуля) одобрен и рекомендован:

Проректор по учебной работе	утверждено 24.02.25	А.А. Саламатов

Ученым советом факультета экономики и управления

Протокол заседания № 1 от 11.02.2025

Председатель Ученого совета факультета экономики и управления	согласовано	А. А. Егорова

Заседанием кафедры инноватики и управления

Протокол заседания № 5 от 03.02.2025

Заведующий кафедрой	согласовано	И.Д. Колмакова
Автор (составитель)		О.В. Конакова

Структура рабочей программы соответствует приказу ректора ФГБОУ ВО «ЧелГУ» от «13» апреля 2021 г. № 247-1