

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ЛУГАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ ВЛАДИМИРА ДАЛЯ»

**Институт управления и государственной службы
Кафедра управления персоналом и экономической теории**

УТВЕРЖДАЮ:
Директор института управления и
государственной службы
Р.Г. Харьковский
(подпись)
«15» января 2025 года



**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
по учебной дисциплине
Управление организационной культурой**

(наименование учебной дисциплины, практики)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки (специальности))

«Управление персоналом»

(наименование профиля подготовки (специальности, магистерской программы); при отсутствии ставится прочерк)

Разработчик:
Старший преподаватель

(подпись)

Стрижко Е.В.

ФОС рассмотрен и одобрен на заседании кафедры управления персоналом и экономической теории от «14» января 2025 г., протокол № 10

Заведующий кафедрой
Управления персоналом
и экономической теории

(подпись)

Чумаченко Г.В.

Луганск 2025 г.

**Комплект оценочных материалов по дисциплине
«Управление организационной культурой»**

Задания закрытого типа

Задания закрытого типа на выбор правильного ответа

1. *Выберите один правильный ответ.*

Для изменения культуры необходима особая стратегия управления культурой в организации. Она предполагает:

- А) смену руководства;
- Б) разработку специальных предложений и мер;
- В) оба варианта верны.

Правильный ответ: Б.

Компетенции (индикаторы): ПК-4 (ПК-4.3)

2. *Выберите один правильный ответ.*

Диагностика организационной культуры возможна следующим методом:

- А) экспертный опрос;
- Б) тест;
- В) включенное наблюдение.

Правильный ответ: Б.

Компетенции (индикаторы): ПК-4 (ПК-4.3)

3. *Выберите один правильный ответ*

Какие последствия дает организации эффективное управление организационной культурой?

- А) рост прибыли;
- Б) рост производительности;
- В) лояльность персонала;
- Г) позитивный имидж организации;
- Д) все перечисленные последствия.

Правильный ответ: Д.

Компетенции (индикаторы): ПК-4 (ПК-4.3)

Задания закрытого типа на установление соответствия

1. *Установите соответствие между типами организационной культуры и их характеристиками.*

Типы организационной культуры	Характеристика:
1) Адхократическая культура	А) культура контроля, ориентированная на процесс
2) Клановая культура	Б) соревновательная культура, ориентированная на результат

- 3) Иерархическая культура
- 4) Рыночная культура

- В) динамичная, творческая культура
- Г) дружелюбная культура сотрудничества, ориентированная на людей

Правильный ответ: 1-В, 2-Г, 3-А, 4-Б.

Компетенции (индикаторы): ПК-4 (ПК-4.3)

2. Установите соответствие между стадиями развития организации и типами организационной культуры, данным в первом столбце, выберите соответствующую позицию из второго столбца:

Тип организационной культуры:

- 1) Культура роли
- 2) Культура личности
- 3) Культура задачи
- 4) Культура власти

Стадия развития организации:

- А) Стадия зарождения
- Б) Стадия роста
- В) Стадия стабильного развития
- Г) Кризис организации

Правильный ответ: 1-Г, 2-В, 3-Б, 4-А.

Компетенции (индикаторы): ПК-4 (ПК-4.3)

3. Установите соответствия между основными факторами организационной культуры компании и их содержанием:

Факторы организационной культуры Содержание факторов:

- 1) Национальные

А) Определяют темпы экономического развития страны, доходы на душу населения, темпы инфляции, покупательную способность, стоимость местной рабочей силы

- 2) Политические

Б) Характеризуют степень стабильности государственной власти, наличие национальных движений, режим правления

- 3) Юридические

В) Характеризуют различный уровень развития человеческих ресурсов в той или иной стране

- 4) Социальные

Г) Отражают специфику правовых систем и, прежде всего, законов о занятости и методах ведения бизнеса

- 5) Этические

Д) Характеризуют различия в трудовой этике работников разных стран, отношение в организации к женщинам, социальным группам и меньшинствам

- 6) Экономические

Е) Отражают национальную культуру страны и находят воплощение в языке, религии, истории, обычаях, традициях, общепринятых нормах поведения, правилах ведения бизнеса

Правильный ответ: 1-Е, 2-Б, 3-Г, 4-В, 5-Д, 6-А.

Компетенции (индикаторы): ПК-4 (ПК-4.3)

Задания закрытого типа на установление правильной последовательности

1. *Укажите последовательность факторов внешней среды, оказывающих влияние на организационную культуру:*

- А) конкуренты;
- Б) национальная культура и менталитет;
- В) деловые партнеры;
- Г) акционеры и собственники.

Правильный ответ: Б, В, А, Г.

Компетенции (индикаторы): ПК-4 (ПК-4.3)

2. *Установите последовательность научных деятелей в истории изучения организационной культуры:*

- А) Д Хэмптон;
- Б) Дж Хэскет;
- В) Э Мэйо;
- Г) Далтон.

Правильный ответ: В, Г, А, Б.

Компетенции (индикаторы): ПК-4 (ПК-4.3)

3. *Установите правильную последовательность этапов управления организационной культурой:*

- А) Отбор нововведений и их разработка;
- Б) Доработка планов и их реализация;
- В) Анализ нынешнего состояния и обоснование изменений;
- Г) Контроль изменений, их корректировка и анализ.

Правильный ответ: В, А, Б, Г.

Компетенции (индикаторы): ПК-4 (ПК-4.3)

Задания открытого типа

Задания открытого типа на дополнение

1. *Напишите пропущенное слово.*

_____ – это социальное явление, которое возникает на любом предприятии и является системой ценностей, убеждений, а также норм, ролей, правил, которые направляют деятельность организации (предприятия).

Правильный ответ: Понятие организационной культуры

Компетенции (индикаторы): ПК-4 (ПК-4.3)

2. *Напишите пропущенное слово.*

Основными свойствами организационной культуры являются...

Правильный ответ: Динамичность, коллективность, эмоциональность, историчность.

Компетенции (индикаторы): ПК-4 (ПК-4.3)

3. *Напишите пропущенное слово.*

В качестве элементов организационной культуры выделяют...

Правильный ответ: ценности, нормы, стиль руководства, обратную связь, эмоционально-исторический фон, социально-психологический климат.

Компетенции (индикаторы): ПК-4 (ПК-4.3)

Задания открытого типа с кратким свободным ответом

1. *Дайте ответ на вопрос:*

На каких принципах строится классификация организационных культур?

Правильный ответ: Классификация организационных культур строится на следующих принципах: ориентация на власть и систему ценностей; участие сотрудников в управлении организацией; ценностные ориентации; ориентация на дело и на отношения; ориентация на внутреннюю или внешнюю среду, внутренние или внешние связи и отношения; характер традиционных коммуникаций в организации; специфика вида деятельности; специфика гендерных отношений.

Компетенции (индикаторы): ПК-4 (ПК-4.3)

2. *Дайте ответ на вопрос:*

Какие подходы к управлению организационной культуры Вы знаете?

Правильный ответ: символический подход, когнитивный подход, систематический подход, социологический подход, нормативно-ценностный подход, институциональный.

Компетенции (индикаторы): ПК-4 (ПК-4.3)

3. *Дайте ответ на вопрос:*

Какие функции организационной культуры можно назвать

Правильный ответ: Охранная, интегрирующая, регулирующая, адаптивная, ориентирующая, мотивационная, имиджевая.

Компетенции (индикаторы): ПК-4 (ПК-4.3)

Задания открытого типа с развернутым ответом

1. *Почитайте текст задания. Продумайте логику и полноту ответа. Запишите развернутый и обоснованный ответ.*

Проанализируйте организационную культуру данного предприятия и определите основные ценности, исповедуемые данной компанией. К какому типу можно отнести культуру данного предприятия.

Ситуация: организационная культура отечественного предприятия

Рабочий день на одном петербургском промышленном предприятии для большинства сотрудников начинается с неперемennого чаепития. Чаепитие плавно перетекает в перекур. Обед начинается рано – практически сразу же за перекуром.

Специалисты планового отдела, бухгалтерии, даже молодые маркетинговые аналитики начинают бегать с пирожками на тарелочках из кабинета в кабинет. Если у кого-нибудь из сотрудников случается день рождения, то работа отдела останавливается. Тут уж не до общения с клиентами, с трех часов дня все занимаются нарезкой салатов и поздравлениями именинника.

Выращивание кактусов – хобби руководителя отдела труда и заработной платы. В этом отделе кактусы стоят на всех столах. Создается впечатление, что все сотрудники отдела посвящают себя полностью цветоводству. Все это происходит на нижних этажах, где размещены различные отделы и бюро заводоуправления.

В кабинетах старые, местами отваливающиеся обои, в коридорах темно и пыльно. Месторасположение туалетов можно определить по запаху хлорки.

У начальников производственных цехов свой особый микроклимат – на совещаниях дымно и не обходится без крепкого словца. Здесь мыслят исключительно категориями тонн и единиц выпускаемой продукции, искренне полагая, что все остальные подразделения предприятия существуют, чтобы загружать их производственные мощности.

На верхних этажах находится дирекция. Там светлые коридоры, ковровые дорожки, евроремонт. В приемных сидят обученные на западный манер секретарши.

В кабинете коммерческого директора флажки, «перпетуум-мобиле» и другие атрибуты, подчеркивающие статус владельца кабинета. Коммерческий директор рассуждает об управлении по целям, о всеобщем менеджменте качества и о внедрении автоматизированной системы управления.

Время выполнения – 5 мин.

Ожидаемый ответ:

Речь идёт о клановой организационной культуре, для которой характерен высокий уровень сплочённости коллектива и внутренний фокус.

В таком типе культуры организация и её подразделения рассматриваются как большая семья, а руководители компании играют роль воспитателей. В основе приверженности организационным ценностям лежат традиции и преданность коллектива.

В рамках клановой организационной культуры поощряется командная работа и согласие между членами коллектива. Руководство организации прилагает максимальные усилия для обеспечения взаимопонимания между сотрудниками.

Критерии оценивания: Студент должен свободно владеть материалом, знать типы организационной культуры и ее основные характеристики. Должен понимать сущность организационной культуры и ее ценности на примере конкретной организации.

Компетенции (индикаторы): ПК-4 (ПК-4.3)

2. *Почитайте текст задания. Продумайте логику и полноту ответа. Запишите развернутый и обоснованный ответ.*

Необходимо провести анализ деловой ситуации и дать обоснованный ответ.

Ситуация. Специалисты А и Б взялись за изучение организационной культуры в двух дочерних компаниях холдинга Х (компания "Стиль" и компания "Забава").

Компании недавно вступили в холдинг. Согласно планам руководства холдинга, в будущем компании должны тесно сотрудничать, выполняя совместные проекты. На сегодняшний день руководство испытывает серьезные сложности в управлении компаниями: даже незначительные совместные проекты компаний терпят неудачу, сотрудники совершенно не могут сработаться, в дирекцию поступают жалобы и должностные записки от сотрудников компаний с взаимными обвинениями в непрофессионализме.

Некоторые наблюдения руководства за коммуникацией между специалистами компаний в период выполнения совместных проектов дали основания считать, что причина плохого сотрудничества кроется в разнице организационных культур, сформировавшихся в компаниях до вступления в холдинг. Компания "Стиль" занимается издательской деятельностью, ее штат, в основном, составляют редакторы, корректоры и верстальщики.

Компания "Забава" занимается организацией и проведением масштабных праздничных мероприятий. После вступления в холдинг на нее также были возложены функции внешнего PR и рекламы холдинга Х.

Штат компании составляют режиссеры праздников и специалисты по рекламе и PR. Задачи, которые поставлены руководством холдинга перед исследователями А и Б: на основании изучения организационных культур компаний "Стиль" и "Забава" сделать заключение о причинах плохого сотрудничества компаний и предложить управленческие действия по изменению сложившейся ситуации.

Исследователи А и Б должны провести работу самостоятельно и не обсуждать свои планы исследования друг с другом (так как это исследование является отборочным испытанием на занятие должности HR-директора холдинга). Оба должны предоставить результаты исследований и рекомендации по управлению компаниями руководству холдинга.

Время выполнения – 5 мин.

Ожидаемый ответ:

На основании планов исследования, делаем следующие выводы и предложения. Специалист предложил руководству холдинга Х проведение обучающих мероприятий и внедрение новой системы дисциплинарного контроля за поведением сотрудников компании "Забава" с целью повышения уровня организационной культуры компании до уровня культуры компании "Стиль". По мнению специалиста А, только унификация дисциплинарных требований к сотрудникам обеих компаний, а также четкое описание всех производственных процессов могло обеспечить сотрудничество компаний в будущем.

Критерии оценивания: Студент должен знать теоретический материал, а также цели и задачи организационной культуры. Должен увидеть недостатки в организационной культуре и уметь предложить пути повышения уровня организационной культуры.

Компетенции (индикаторы): ПК-4 (ПК-4.3)

3. Почитайте текст задания. Продумайте логику и полноту ответа. Запишите развернутый и обоснованный ответ.

Необходимо провести анализ деловой ситуации и ответить на вопрос, какому типу организационной культуры соответствует морально-психологический климат в организации.

Ситуация. Екатерина работала в одной крупной проектной компании, которая находилась в фешенебельном офисном здании в центре Екатеринбурга.

Компания регулярно получала крупные заказы, и выигрывала тендеры. У каждого сотрудника было удобное рабочее место, оборудованное по последнему слову техники. Кругом была изумительная чистота, даже картины висели на стенах. Правда, зарплата сотрудников была невысокая. Но на новом месте работы Екатерине предложили зарплату в два раза больше, и она согласилась перейти.

Первое, что бросилось в глаза: офис и кабинеты сотрудников напоминали помойку. Кругом валялись пластиковые бутылки из-под воды, оберточная бумага, фантики, на рабочих столах и подоконниках месяцами собирала пыль грязная посуда. Здание не ремонтировалось лет двадцать. Люди вроде бы по возрасту те же самые, профиль бизнеса схожий, только было ощущение, что Екатерина попала в другой мир. Зарплата здесь была в среднем у всех сотрудников выше, чем в предыдущей организации.

Перед Екатериной как HR-директором была поставлена задача по изменению уже существующей стратегии компании по управлению персоналом. Компания существовала за счет инвестиций от управляющей компании, сама не зарабатывала, на самоокупаемость так и не вышла за три года. Управляющая компания была недовольна такими результатами.

Основную причину неудач руководство видело в неправильной работе с персоналом и поставило перед Екатериной задачу разработать план изменений, необходимых для улучшения качества и эффективности работы персонала. Проанализировав ситуацию, она поняла, что проблема лежит не в профессиональной плоскости. Все сотрудники достаточно компетентные и образованные люди.

Время выполнения – 5 мин.

Ожидаемый ответ:

Речь идёт о командной модели организационной культуры. В такой культуре нет вертикальной иерархии, все, от начальника до подчинённых, — равноправные члены команды.

Ценности и нормы имеют неформальный, дружеский оттенок. Главная ценность — кооперация, совместными усилиями обеспечивается доход. Такой

тип распространён в основном среди стартапов, в сегменте малого и среднего бизнеса.

Критерии оценивания: Студент в ходе выполнения задания должен провести анализ ситуации и выявить, к какому типу организационной культуры относится климат организации, и взаимоотношения в коллективе. Уметь разработать план изменений, необходимых для улучшения качества и эффективности работы персонала.

Компетенции (индикаторы): ПК-4 (ПК-4.3)

Экспертное заключение

Представленный фонд оценочных средств (далее – ФОС) по дисциплине «Управление организационной культурой» соответствует требованиям ФГОС ВО.

Предлагаемые формы и средства текущего и промежуточного контроля адекватны целям и задачам реализации основной профессиональной образовательной программы по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом.

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины представлены в полном объеме.

Виды оценочных средств, включенные в представленный фонд, отвечают основным принципам формирования ФОС.

Разработанный и представленный для экспертизы фонд оценочных средств рекомендуется к использованию в процессе подготовки обучающихся по указанному направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом.

Председатель учебно-методической комиссии
института управления и государственной службы _____ Студеникина В.П.



Лист изменений и дополнений

№ п/п	Виды дополнений и изменений	Дата и номер протокола заседания кафедры (кафедр), на котором были рассмотрены и одобренны изменения и дополнения	Подпись (с расшифровкой) заведующего кафедрой (заведующих кафедрами)