

Утверждено приказом ГОУ ВПО ДонГУУ от 23.08.2016г. №675

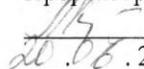
ДОНЕЦКАЯ НАРОДНАЯ РЕСПУБЛИКА  
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ И УПРАВЛЕНИЯ  
ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»

ФАКУЛЬТЕТ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОГО  
АДМИНИСТРИРОВАНИЯ

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе

 Л.Н. Костина

26.08. 2017 г.

### РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

«Теория и практика управленческого консультирования»

Направление подготовки	38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»
Профиль	«Региональное управление и местное самоуправление»

Донецк  
2017



## **1. Цель освоения дисциплины и планируемые результаты обучения по дисциплине (соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы)**

*Целью освоения дисциплины является:*

- изучение теоретических и методических основ управленческого консультирования;
- закрепление и практическое применение теоретических знаний, используя метод обучения действием;
- обучение выявлению, описанию и разработке рекомендаций, направленных на решение управленческих проблем;
- развитие навыков взаимодействия с клиентами.

*Основными задачами изучения дисциплины являются:*

- ознакомиться с организационными основами управленческого консультирования;
- овладеть методическим инструментарием консультирования;
- научиться анализировать предложения консультантов;
- уметь оценивать предлагаемые консультантами рекомендации и результаты решаемых проблем.

В результате изучения дисциплины студент должен:

*знать:*

- критерии группировки проблем, основные свойства консультационной услуги;
- формы организации консультационной деятельности, процедуру и критерии выбора консультационной фирмы, принципы, формы и методы ценообразования на консультационные услуги, принципы консультационной деятельности;
- стадии и этапы консультационного процесса, методы управленческого консультирования, их классификацию;

*уметь:*

- оценивать возможности решения проблем собственными силами или с привлечением внешних консультантов;
- четко формулировать, описывать и структурировать проблемы клиентской организации;
- собирать, анализировать информацию о консультационных фирмах (консультантах);
- разрабатывать техническое задание и составлять предложение клиенту;
- правильно распределять роли и виды работ консультантов;
- выбирать методы, позволяющие добиться наилучших результатов при решении проблем;
- управлять качеством и реализацией консультационного проекта;
- разрабатывать систему оценки процесса консультирования и его результата.

*владеть:*

- навыками разработки управленческих решений;
- навыками управления персоналом консалтинговых фирм;
- навыками формирования цен на услуги управленческого консультирования.

## 2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы

Дисциплина «Организационная культура и мотивационное управление» относится к обязательным дисциплинам вариативной части профессионального цикла (Б1.3 В.ОД.19) учебного плана по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» (профиль «Региональное управление и местное самоуправление»).

### 2.1. Требования к предварительной подготовке обучающегося:

Дисциплина «Организационная культура и мотивационное управление» позволяет актуализировать и интегрировать знания и практические умения, полученные при изучении курсов «Теория управления», «Теория организации», «Методы принятия управленческих решений», «Технологии кадрового менеджмента», «Инновационный менеджмент» и др.

### 2.2. Дисциплины и/или практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:

Дисциплины учебного плана, освоение которых базируется на результатах обучения (званиях, умениях, навыках), полученных при изучении дисциплины: производственная и преддипломная практики, написание выпускной квалификационной работы.

## 3. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

	Кредиты ECTS (зачетные единицы)	Всего часов		Форма обучения (вносятся данные по реализуемым формам)	
		О	З	Очная	Заочная
				Семестр №8	Семестр №8
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>3</b>	<b>108</b>	<b>108</b>	<b>Количество часов на вид работы:</b>	
<b>Виды учебной работы, из них:</b>					
<b>Аудиторные занятия (всего)</b>				<b>24</b>	<b>6</b>
В том числе:					
Лекции				12	4
Семинарские занятия				12	2
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>				<b>48</b>	<b>66</b>
<b>Промежуточная аттестация</b>					
В том числе:					
зачет /экзамен				экзамен	экзамен

## 4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по разделам (темам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

**4.1. Разделы (темы) дисциплины с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

Наименование раздела, темы дисциплины	Виды учебной работы (бюджет времени) (вносятся данные по реализуемым формам)									
	Очная форма обучения					Заочная форма обучения				
	Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Самостоятельная работа	Всего	Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Самостоятельная работа	Всего
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Раздел I. Введение в управленческое консультирование. Организационные основы управленческого консультирования.</b>										
Тема 1.1. Сущность и виды управленческого консультирования.	2		2	8	12	1			11	12
Тема 1.2. Становление и развитие управленческого консультирования. Профессиональное объединение консультантов.	2		2	8	12	1			11	12
Тема 1.3. Классификация и структура консалтинговых услуг.	2		2	8	12			1	11	12
<b>Итого по разделу I.</b>	<b>6</b>		<b>6</b>	<b>24</b>	<b>36</b>	<b>2</b>		<b>1</b>	<b>33</b>	<b>36</b>
<b>Раздел II. Процесс и методы управленческого консультирования</b>										
Тема 2.1 Основные стадии процесса консультирования. Решения как продукт управленческого консалтинга.	2		2	8	12	1			11	12
Тема 2.2. Методы управленческого консультирования. Поведение и коммуникации в управленческом консалтинге.	2		2	8	12				11	12
Тема 2.3. Эффективность консалтинговых услуг.	2		2	8	12				11	12
<b>Итого по разделу II.</b>	<b>6</b>		<b>6</b>	<b>24</b>	<b>36</b>	<b>2</b>		<b>1</b>	<b>33</b>	<b>36</b>
<b>Контроль</b>					<b>36</b>					<b>36</b>
<b>Всего за семестр:</b>	<b>12</b>		<b>12</b>	<b>48</b>	<b>108</b>	<b>4</b>		<b>2</b>	<b>66</b>	<b>108</b>

## 4.2. Содержание разделов дисциплины:

Наименование раздела, темы дисциплины	Содержание разделов дисциплины	Содержание семинарских занятий		
			Кол-во часов	
			0	3
1	2	3	4	5
<b>Раздел I. Введение в управленческое консультирование.</b>				
<b>Организационные основы управленческого консультирования</b>				
<b>Тема 1.1.</b> Сущность и виды управленческого консультирования.	1. Модель организации эффективного управления персоналом. 2. Предмет и задачи дисциплины. 3. Способы мотивации. 4. Механизм мотивации. 5. Типы мотивационных управленческих воздействий в организации.	<b>Семинарское занятие 1.</b> Мотивация труда как элемент и функция управления персоналом	<b>2</b>	<b>1</b>
		1. Основные понятия курса – «потребность», «мотив», «стимул», «мотивация», «мотивация трудовой деятельности», «стимулирование трудовой деятельности». 2. Классификации мотивов к труду. 3. Сущность мотивации как процесса трудовой деятельности и ее основные факторы. 4. Особенности трудовой мотивации работников.		
		<b>Семинарское занятие 1.1.2.</b> Мотивация труда как элемент и функция управления персоналом	<b>2</b>	-
		1. Психологический аспект мотивации труда. Мотивационные состояния человека. 2. Влияние темперамента личности на особенности поведения в процессе труда. 3. Психологические типы личности и их классификация. 4. Социальная типология личностей. 5. Рекомендации по формированию трудовых коллективов с учетом психологических типов работников.		
<b>Тема 1.2.</b> Становление и развитие управленческого консультирования. Профессиональные объединения консультантов.	1. Основные теории мотивации. 2. Картины человека в теориях трудовой мотивации. 3. Содержательные теории мотивации. 4. Процессуальные теории мотивации. 5. Различие между содержательными и процессуальными теориями мотивации. 6. Этапы развития систем мотивации. Многоаспектность мотивации. 7. Различия между внутренним и внешней	<b>Семинарское занятие 1.2.1.</b> Теоретические основы мотивации труда. Эволюция систем мотивации.	<b>2</b>	<b>1</b>
		1. Эволюция концепций мотивации. 2. Ранние взгляды на мотивацию труда (Ф. Тейлор, Э. Мэйо, Д. Макгрегор). 3. Содержательные теории мотивации (А. Маслоу, К. Альдерфер, Ф. Герцберг, Д. Макклелланд).		
		<b>Семинарское занятие 1.2.2.</b> Теоретические основы мотивации труда. Эволюция систем мотивации.	<b>2</b>	
		1. Процессуальные теории мотивации (В. Врум, С. Адамс, Э. Локк, модель Портера-Лоулера). 2. Исследования отечественных ученых в области трудовой мотивации (Туган-Барановский и др.).		
		<b>Семинарское занятие 1.2.3.</b> Теоретические основы мотивации труда.	<b>2</b>	

Наименование раздела, темы дисциплины	Содержание разделов дисциплины	Содержание семинарских занятий		
			Кол-во часов	
			0	3
1	2	3	4	5
	вознаграждением. 8. Степень применимости теорий мотивации в практике управления. 9. Роль становления понятия мотивации в развитии теории и практики управления. Человек как самоуправляемая биосоциальная и духовная система.	Эволюция систем мотивации.  1. Сравнительный анализ отечественных и зарубежных подходов к мотивации труда (японская концепция мотивации, концепция человеческих ресурсов в американском менеджменте, концепция социально-рыночного хозяйства Л. Эрхарда). 2. Принцип уважения к личности. Принцип пожизненной занятости. Принцип единого статуса. Отечественный опыт «рейтинг работника». Эвристически-профессиональное обучение. Активное социальное обучение.		
		<b>Семинарское занятие 1.2.4.</b> Теоретические основы мотивации труда. Эволюция систем мотивации.	<b>2</b>	
		Решение ситуационных заданий по практическому применению теорий и подходов к мотивации труда.		
<b>Тема 1.3.</b> Классификация и структура консалтинговых услуг.	1. Сущность и виды управленческого консультирования. 2. Типы консультационной деятельности. 3. Теоретико-методологические основы управленческого консультирования. 4. Характерные черты консалтинговой услуги. 5. Классификация консалтинговых услуг 6. Международная классификация услуг управленческого консультирования. 7. Российская классификация консалтинговых услуг.	<b>Семинарское занятие 1.3.1.</b> Сущность и виды управленческого консультирования		
		1. Причины и ситуации, заставляющие клиента обращаться к консультанту. 2. Критерии привлечения консультантов. 3. Факторы, предопределяющие успех взаимодействия клиента и консультанта. 4. Нормативный и развивающий консалтинг. 5. Характерные особенности консультирования в области управленческой деятельности. 6. Типы консультационной деятельности.		
		<b>Семинарское занятие 1.3.2.</b> Теоретико-методологические основы управленческого консультирования		
		1. Характерные черты консалтинговой услуги. Родовой продукт. Ожидаемый продукт. Расширенный продукт. Потенциальный продукт. Свойства консалтинговой услуги. 2. Функции управленческого консультирования. 3. Принципы менеджмент-консалтинга.	<b>2</b>	
		<b>Семинарское занятие 1.3.3.</b> Классификация консалтинговых услуг		
		1. Международная классификация услуг управленческого консультирования: общее управление, административное управление, финансовое управление, управление кадрами, маркетинг, производство, информационные технологии, специализированные услуги. 2. Российская классификация консалтинговых услуг: управленческий консалтинг;		

Наименование раздела, темы дисциплины	Содержание разделов дисциплины	Содержание семинарских занятий		
			Кол-во часов	
			0	3
1	2	3	4	5
		инвестиционный консалтинг; аудиторские услуги; фондовый консалтинг; консалтинг в области управления качеством; инжиниринг; информационно-технический консалтинг; Маркетинговый консалтинг; консалтинг в сфере рекламы и PR; кадровый консалтинг; обучение; консалтинг в сфере безопасности организации; юридический консалтинг.		
<b>Раздел II. Процесс и методы управленческого консультирования</b>				
<b>Тема 2.1.</b> Основные стадии процесса консультирования. Решения как продукт управленческого консалтинга.	1. Активизация трудовой деятельности. 2. Экономические методы мотивации. 3. Неэкономические методы мотивации. 4. Активизация 5. Самомотивация. 6. Мотивационные аспекты карьеры работника. 7. Комплексная мотивация персонала.	<b>Семинарское занятие 2.1.1.</b> Методы мотивации.	<b>2</b>	<b>1</b>
		1. Взаимосвязь видов, направлений и форм трудовой активности работника. 2. Экономические методы мотивации. 3. Прямые и косвенные экономические мотивы. Типы и виды вознаграждений. 4. Основы регулирования оплаты труда. Заработная плата и трудовые отношения. 5. Причины пассивности работника.		
		<b>Семинарское занятие 2.1.2.</b> Методы мотивации.	<b>2</b>	
		1. Неэкономические методы мотивации. 2. Организационные методы. 3. Моральные методы. 4. Управление свободным временем. 5. Мотивация как фактор развития творчества. 6. Самомотивация. 7. Продвижение по службе как форма мотивации. 8. Комплексная мотивация персонала.		
<b>Тема 2.2.</b> Методы управленческого консультирования. Поведение и коммуникации в управленческом консалтинге.	1. Мотивация и цели организации. 2. Стимулирование и мотивация труда корпоративным духом. 3. Оценка состояния мотивации труда персонала. 4. Квалиметрические оценки персонала. 5. Проектирование систем стимулирования и распределения прибыли. 6. Модели мотивации по результатам аттестации. 7. Мотивация в системе повышения квалификации. 8. Оценка эффективности мотивационного управления в организации.	<b>Семинарское занятие 2.2.1.</b> Управление мотивационным механизмом в организации.	<b>2</b>	<b>1</b>
		1. Назначение и содержание целевого должностного профиля. 2. Корпоративная культура, формирование преданности организации. 3. Особенности мотивации государственного служащего.		
		<b>Семинарское занятие 2.2.2.</b> Управление мотивационным механизмом в организации.	<b>2</b>	
		1. Оценка состояния мотивации труда персонала. 2. Оценка социотипа работника. 3. Оценка межличностных отношений в коллективе. Социометрическое исследование. 4. Квалиметрические оценки персонала. 5. Оценка управленческого персонала: оценка результатов и сложности труда; оценка потенциала.		
		<b>Семинарское занятие 2.2.3.</b> Управление мотивационным механизмом в организации.	<b>2</b>	

Наименование раздела, темы дисциплины	Содержание разделов дисциплины	Содержание семинарских занятий		
			Кол-во часов	
			0	3
1	2	3	4	5
	9. Функции кадровых служб в управлении мотивацией персонала организации.	1. Создание условий для производительного труда в организации. Мотивационные компоненты форм участия персонала в управлении. Проектирование систем стимулирования и распределения прибыли. 2. Способы мотивации по категориям работников. Модель формирования мотивации специалиста. Формирование стратегий развития потенциала менеджера. Акмеологический подход в мотивационном управлении. 3. Модели мотивации по результатам аттестации. 4. Мотивация в системе повышения квалификации.		
		<b>Семинарское занятие 2.2.4. Управление мотивационным механизмом в организации.</b>	<b>2</b>	
		1. Оценка эффективности мотивационного управления. 2. Роль кадровых служб в управлении мотивацией персонала организации. 3. Комплексная программа мероприятий по формированию мотивации персонала. 4. Проблемы мотивации труда в организациях.		
<b>Тема 2.3.</b> Эффективность консалтинговых услуг.			2	

## 5. Перечень учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

### 5.1. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

*Учебно-методическое обеспечение дисциплины находится в стадии разработки.*

1. Теория и практика управленческого консультирования: конспект лекций по дисциплине / сост. Т.А. Колесникова. – Донецк: ДонГУУ, 2017. – 102 с.

2. Методические рекомендации для выполнения самостоятельной работы студентов по дисциплине «Теория и практика управленческого консультирования» для студентов направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» очной и заочной форм обучения /сост. Д.В. Колесников, С.М. Качан - Донецк: ДонГУУ, 2017. – 29 с.

3. Методические рекомендации для проведения семинарских занятий по дисциплине «Деловые коммуникации в государственном и муниципальном управлении» для студентов направления подготовки 38.03.04 «Теория и практика управленческого консультирования» очной и заочной форм обучения / сост Д.В. Колесников, С.М. Качан, - Донецк: ДонГУУ, 2017. – 25 с.

### Контрольные вопросы для самоподготовки

### 5.2. Перечень основной учебной литературы

1. Антонов В.Г. и др. Организационное поведение: Учебник / В.Г.Антонов и др. – М., 2008. – 222 с.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов по спец. «Менеджмент организации» и «Упр. персоналом»/ А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. - М.: ИНФРА-М, 2010.
3. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. – М.: ЮНИТИ, 2009. – 376 с.
4. Резник С.Д. Организационное поведение. – М.: «ИНФРА-М», 2011.
5. Соломанидина Т. О. Мотивация трудовой деятельности персонала [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов по спец. «Упр. Персоналом», «Орг. поведение», «Мотивация персонала»/Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин.-2-е изд., перераб. и доп.- М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
6. Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации: Учебное пособие. - М: КноРус, 2011. – 256 с.

### **5.3. Перечень дополнительной литературы**

1. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: Учебник. Университетская серия. - М: МФПУ "Синергия", 2012. – 656 с.
2. Богин И. 101 совет по мотивации. - М: Альпина Паблишерз, 2011. – 52 с.
3. Ветлужских Елена. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика. – М.: Альпина Паблишер, 2011 г. - 152 с.
4. Джордан-Эванс Ш., Кей Б. Книга. Любите их, или вы их потеряете. Как удержать ценных сотрудников / Пер. с англ. - М: Добрая книга, 2011. – 320 с.
5. Жданкин Н.А. Мотивация персонала. Измерение и анализ: Учебно-практическое пособие. Серия: Библиотека журнала "Кадры предприятия". - М: Финпресс, 2010. – 272 с.
6. Макарова И.К., Алехина О.Е., Крайнова Л.М. «Привлечение, удержание и развитие персонала компании»: Учебное пособие. Серия: Образовательные инновации. – М: Дело АНХ, 2011. – 124 с.
7. Михайлов Ю.М. Аттестация персонала: Практическое пособие. - М: Альфа-Пресс, 2011. – 288 с.

### **6. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)**

1. <http://ecsocman.hse.ru/> - Федеральный образовательный портал ЭСМ (экономика, социология, менеджмент).
2. <http://www.aup.ru/> - административно-управленческий портал.
3. <http://elibrary.ru/defaultx.asp> - научная электронная библиотека.
4. <https://socionet.ru/> - Информационное пространство по общественным наукам (СОЦИОНЕТ).
5. <http://www.rsl.ru/> - Российская государственная библиотека (официальный сайт).
6. <http://www.inion.ru/> – Институт научной информации по общественным наукам.
7. <http://www.nes.ru/> - Российская экономическая школа (публикации).
8. Раздел «Организационная культура и организационное поведение» в «Библиотеке статей по менеджменту» [http://bigc.ru/publications/other/org\\_culture/](http://bigc.ru/publications/other/org_culture/)

### **7. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

#### **7.1. Перечень информационных технологий (при необходимости)**

– использование электронных презентаций, электронного курса лекций, графических объектов;

– организация взаимодействия с обучающимися посредством электронной почты, скайпа, при проверке домашних заданий и консультировании.

### **7.2. Перечень программного обеспечения (при необходимости)**

Для проведения семинарских и лекционных занятий используется программное обеспечение MS OFFICE: PowerPoint, Word, Excel.

### **7.3. Перечень информационных справочных систем (при необходимости)**

1. Информационная\_система – Википедия - <https://ru.wikipedia.org/wiki/>
2. База данных «Геоинформационное обеспечение рационального использования [http:// www. rels.obninsk. com.](http://www.rels.obninsk.com) – Информационно-аналитический сайт по проблемам муниципальной экономики и управления муниципальным хозяйством.
3. Справочная правовая система «Гарант» (<http://www.garant.ru>).
4. Справочная правовая система «Кодекс» (<http://www.kodeks.ru>).
5. Справочная правовая система «КонсультантПлюс» ([www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)).

6.

7.

8.

9.

6. Официальный сайт администрации г. Донецка (<http://gorod-donetsk.com/>).

## 8. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

### 8.1. Виды промежуточной аттестации.

Аттестация студентов по дисциплине проводится в виде текущего контроля знаний, курсовой работы и итогового контроля (экзамена).

Текущий контроль успеваемости позволяет оценить уровень сформированности элементов компетенций (знаний и умений), компетенций с последующим объединением оценок и проводится в форме устного опроса (фронтальный, индивидуальный, комплексный), письменной проверки (ответы на вопросы, тестовые задания), включая задания для самостоятельной работы (написание рефератов, докладов, выполнения заданий по самостоятельной работе в рамках изучаемой тематики).

Промежуточная аттестация в форме зачета позволяет оценить уровень сформированности компетенций в целом по дисциплине и осуществляется по итогам выполненных заданий в течении семестра.

### 8.2. Показатели и критерии оценки результатов освоения дисциплины.

Средним баллом за дисциплину является средний балл за текущую учебную деятельность.

Механизм конвертации результатов изучения студентом дисциплины в оценки по государственной шкале и шкале ECTS представлен в таблице.

Средний балл по дисциплине (текущая успеваемость)	Отношение полученного студентом среднего балла по дисциплине к максимально возможной величине этого показателя	Оценка по государственной шкале	Оценка по шкале ECTS	Определение
4,5 – 5,0	90% – 100%	5	A	отлично – отличное выполнение с незначительным количеством неточностей (до 10%)
4,0 – 4,49	80% – 89%	4	B	хорошо – в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 20%)
3,75 – 3,99	75% – 79%	4	C	хорошо – в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 25%)
3,25 – 3,74	65% – 74%	3	D	удовлетворительно – неплохо, но со значительным количеством недостатков (до 35%)
3,0 – 3,24	60% – 64%	3	E	достаточно – выполнение удовлетворяет минимальные критерии, но со значительным количеством недостатков (до 40%)
до 3,0	35% – 59%	2	FX	неудовлетворительно с возможностью повторной сдачи (ошибок свыше 40%)
	0 – 34%	2	F	неудовлетворительно – надо поработать над тем, как получить положительную оценку (ошибок свыше 65%)

### 8.3. Критерии оценки работы студента

При усвоении каждой темы за текущую учебную деятельность студента выставляются оценки по 5-балльной (государственной) шкале. Оценка за каждое задание в процессе текущей учебной деятельности определяется на основе процентного отношения операций, правильно выполненных студентом во время выполнения задания:

- 90-100% – «5»,
- 75-89% – «4»,
- 60-74% – «3»,
- менее 60% – «2».

Если на занятии студент выполняет несколько заданий, оценка за каждое задание выставляется отдельно.

**8.3.1. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы)**

**Вопросы и задания для самостоятельного изучения и семинарских занятий:**

#### Раздел I. Основы теории мотивации

**Тема 1.1. Мотивация труда как элемент и функция управления персоналом**

##### Семинарское занятие 1.

1. Основные понятия курса – «потребность», «мотив», «стимул», «мотивация», «мотивация трудовой деятельности», «стимулирование трудовой деятельности».

2. Классификации мотивов к труду.

3. Сущность мотивации как процесса трудовой деятельности и ее основные факторы.

4. Особенности трудовой мотивации работников.

1. Психологический аспект мотивации труда. Мотивационные состояния человека.

2. Влияние темперамента личности на особенности поведения в процессе труда.

3. Психологические типы личности и их классификация.

4. Социальная типология личностей.

5. Рекомендации по формированию трудовых коллективов с учетом психологических типов работников.

**Тема 1.2. Теоретические основы мотивации труда. Эволюция систем мотивации.**

##### Семинарское занятие 1.2.1.

1. Эволюция концепций мотивации.

2. Ранние взгляды на мотивацию труда (Ф. Тейлор, Э. Мэйо, Д. Макгрегор).

3. Содержательные теории мотивации (А. Маслоу, К. Альдерфер, Ф. Герцберг, Д. Макклелланд).

##### Семинарское занятие 1.2.2.

1. Процессуальные теории мотивации (В. Врум, С. Адамс, Э. Локк, модель Портера-Лоулера).

2. Исследования отечественных ученых в области трудовой мотивации (Туган-Барановский и др.).

##### Семинарское занятие 1.2.3.

1. Сравнительный анализ отечественных и зарубежных подходов к мотивации труда (японская концепция мотивации, концепция человеческих ресурсов в американском менеджменте, концепция социально-рыночного хозяйства Л. Эрхарда).

2. Принцип уважения к личности. Принцип пожизненной занятости. Принцип единого статуса. Отечественный опыт «рейтинг работника». Эвристически-профессиональное обучение. Активное социальное обучение.

#### **Семинарское занятие 1.2.4.**

Решение ситуационных заданий по практическому применению теорий и подходов к мотивации труда.

### **Раздел II. Мотивационное управление**

#### **Тема 2.1. Методы мотивации.**

##### **Семинарское занятие 2.1.1.**

1. Взаимосвязь видов, направлений и форм трудовой активности работника.
2. Экономические методы мотивации.
3. Прямые и косвенные экономические мотивы. Типы и виды вознаграждений.
4. Основы регулирования оплаты труда. Заработная плата и трудовые отношения.
5. Причины пассивности работника.

##### **Семинарское занятие 2.1.2.**

1. Неэкономические методы мотивации.
2. Организационные методы.
3. Моральные методы.
4. Управление свободным временем.
5. Мотивация как фактор развития творчества.
6. Самомотивация.
7. Продвижение по службе как форма мотивации.
8. Комплексная мотивация персонала.

#### **Тема 2.2. Управление мотивационным механизмом в организации.**

##### **Семинарское занятие 2.2.1.**

1. Назначение и содержание целевого должностного профиля.
2. Корпоративная культура, формирование преданности организации.
3. Особенности мотивации государственного служащего.

##### **Семинарское занятие 2.2.2.**

1. Оценка состояния мотивации труда персонала.
2. Оценка социотипа работника.
3. Оценка межличностных отношений в коллективе. Социометрическое исследование.
4. Квалиметрические оценки персонала.
5. Оценка управленческого персонала: оценка результатов и сложности труда; оценка потенциала.

##### **Семинарское занятие 2.2.3.**

1. Создание условий для производительного труда в организации. Мотивационные компоненты форм участия персонала в управлении. Проектирование систем стимулирования и распределения прибыли.

2. Способы мотивации по категориям работников. Модель формирования мотивации специалиста. Формирование стратегий развития потенциала менеджера. Акмеологический подход в мотивационном управлении.

3. Модели мотивации по результатам аттестации.
4. Мотивация в системе повышения квалификации.

##### **Семинарское занятие 2.2.4.**

1. Оценка эффективности мотивационного управления.
2. Роль кадровых служб в управлении мотивацией персонала организации.
3. Комплексная программа мероприятий по формированию мотивации персонала.
4. Проблемы мотивации труда в организациях.

### **Раздел III. Организационная культура**

#### **Тема 3.1. Организационная культура: понятие, структура, содержание**

### **Семинарское занятие 3.1.1.**

1. Понятие организационной культуры. Основные подходы к определению организационной культуры. Структура и содержание организационной культуры, их влияние на поведение работников и достижение организационных целей.

2. Основные подходы к выделению компонентов организационной культуры. Элементы организационной культуры по Э.Шэйну: поверхностный, подповерхностный, базовый уровень. Основные структурные элементы организационной культуры по А.А.Погоразде: культура условий труда, культура средств труда и трудового процесса, культура межличностных отношений, культура управления, культура работника. Основные компоненты организационной культуры по Ф.Харрису и Р.Морану.

3. Уровни культуры: общечеловеческая культура, национальная культура, региональная культура, организационная культура, культура социальных групп, культура личности. Взаимовлияние культур различных уровней. Внешняя среда организации и ее влияние на организационную культуру. Внутренняя среда организации и круг субъектов ее интересов. Влияние особенностей внутренней среды на организационную культуру.

4. Социализация и индивидуализация в организационной культуре. Интернационализация и глобализация культур.

### **Семинарское занятие 3.1.2.**

1. Подходы к типологии организационной культуры. Типология Г.Хофштейда: индивидуалистическая и коллективистская; с высоким и низким уровнем риска и дистанции власти; «мужская» и «женская». Типология организационной культуры Т.Е Дейла и А.А. Кеннеди: культура высокого риска и быстрой обратной связи; культура низкого риска и быстрой обратной связи, культур высокого риска и медленной обратной связи, культура низкого риска и медленной обратной связи. Типология организационной культуры Р.Акоффа: корпоративный тип, консультативный, «партизанский», предпринимательский. Исторические типы культур: органическая, предпринимательская, бюрократическая, партисипативная. Типология организационной культуры С.Ханди: культура власти, культура роли, задачи и личности.

2. Субкультура: понятие, содержание. Факторы, определяющие характер и содержание субкультур. Виды субкультур, типология. Краткая характеристика отдельных видов.

3. Основные формы внутрикомандных субкультур управленческих групп: «комбинат», «клика», «кружок», «команда».

**Тема 3.2. Принципы и методы формирования организационной культуры.**

### **Семинарское занятие 3.2.1.**

1. Основные методы анализа организационной культуры. Отношение работников к труду, преданность организации. Качество трудовой жизни, стиль управления. Кадровая политика. Социально-психологический климат. Субъекты с доминирующими интересами в организации и индикаторы организационной культуры. Косвенные методы анализа культуры.

2. Формирование, поддержание и изменение организационной культуры. Внешняя адаптация и внутренняя интеграция в формировании культуры. Взаимосвязь естественных и управленческих процессов в формировании организационной культуры.

3. Принципы формирования организационной культуры.

4. Методы формирования организационной культуры:

5. Этапы формирования организационной культуры.

### **Семинарское занятие 3.2.2.**

1. Формы передачи организационной культуры. Взаимосвязь с ценностями организации.

2. Символический менеджмент. Управление репутацией. Увеличение известности. Формирование морального кредо организации.

3. Этический кодекс организации: понятие, содержание. Роль в поддержании и

формировании организационной культуры. Основные функции этического кодекса. Современные подходы к содержанию этического кодекса: профессиональный, декларативный, развернутый. Основные части этического кодекса и этапы его разработки и внедрения.

4. Кодекс поведения государственного служащего.

#### **Семинарское занятие 3.2.3.**

1. Особенности организационной культуры при различных стратегиях в зависимости от стадии жизненного цикла организации. Оценка совместимости организационной культуры и стратегии развития.

2. Матрица оценки «культурного риска» по Г.Шварцу и С.Дэвису. Принцип минимизации «культурного риска».

3. Подходы к разрешению проблемы адаптации культуры к стратегии организации.

4. Роль менеджеров по усилению совместимости стратегии культуры в организации.

5. Роль ценностей и этических норм в реализации стратегии организации.

#### **Семинарское занятие 3.2.4.**

1. Изменение организационной культуры: понятие, цель, задачи. Этапы реорганизации организационной культуры.

2. Эффективная организационная культура: понятие, принципы, критерии, показатели.

3. Виды влияния организационной культуры на организационную эффективность. Соотношение экономических, организационных и культурных мер влияния на организационную эффективность.

4. Показатели влияния организационной культуры на организационную эффективность.

#### **Критерии оценки:**

В критерии оценки знаний входит:

– уровень освоения обучающимся материала, предусмотренного учебной программой;

– умение обучающегося использовать теоретические знания при обсуждении и аргументации проблемных вопросов;

– обоснованность, четкость, краткость изложения ответа.

Описание шкалы оценивания

Отметка *«отлично»* ставится, если:

– при аргументации ответа использован изученный материал, трактовка используемых дефиниций была уместна;

– ответ показывает понимание материала;

– обучающийся может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры, не только по учебнику и конспекту, но и самостоятельно составленные.

Отметка *«хорошо»* ставится, если:

– аргументация мнения приведена достаточно полно;

– в процессе дискуссии допускались ошибки, заминки, которые обучающийся исправлял самостоятельно при наводящих вопросах;

– обучающийся затрудняется с ответами на 1-2 дополнительных вопроса.

Отметка *«удовлетворительно»* ставится, если:

– при изложении материал приведена неполная аргументации, с неточностями в определении понятий или формулировке определений;

– материал излагается непоследовательно;

– обучающийся не может достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;

- на 50% дополнительных вопросов даны неверные ответы.
- Отметка *«неудовлетворительно»* ставится, если:
  - при ответе обнаруживается полное незнание и непонимание изучаемого материала;
  - материал излагается неуверенно, беспорядочно;
  - даны неверные ответы более чем на 50% дополнительных вопросов.

### **8.3.2. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.**

Процедура оценивания знаний, умений, навыков по дисциплине включает учет успешности по всем видам заявленных оценочных средств.

На каждом семинарском занятии в процессе обсуждения проблематики рассматриваемых тем происходит оценка степени усвоения полученных теоретических знаний студентами по предыдущей теме. Работа студентов оценивается по пятибалльной системе оценивания и учитывается при определении итогового среднего балла по дисциплине, переводится в систему оценок преподавателем в соответствии с утвержденной шкалой оценивания.

Устный опрос проводится на каждом семинарском занятии и затрагивает как тематику прошедшего занятия, так и лекционный материал. Применяется групповое оценивание ответа или оценивание преподавателем.

Темы исследований предлагаются в разрезе каждой темы и распределяются на лекционном занятии, готовые доклады по результатам подготовки реферата сообщаются в соответствующие сроки, в соответствии с тематической принадлежностью исследования.

По завершении изучения дисциплины проводится зачет.

Оценка *«удовлетворительно»* выставляется в случае, если студент освоил более 50% учебного материала, т. е. может сформулировать все основные понятия и определения по дисциплине.

Оценка *«хорошо»* выставляется в случае если студент освоил более 60% учебного материала, т. е. может сформулировать все основные понятия и определения по дисциплине и кроме этого самостоятельно подготовил оригинальную творческую работу (реферат, курсовую работу, проект, аналитическую записку, дизайн-проект и др.) и способен четко изложить ее суть, выводы, ответить на вопросы.

Оценка *«отлично»* выставляется в случае если студент освоил более 70% учебного материала, т. е. может сформулировать все основные понятия и определения по дисциплине и кроме этого самостоятельно подготовил оригинальную творческую работу (реферат, курсовую работу, проект, аналитическую записку, дизайн-проект и др.) и способен четко изложить ее суть, выводы, ответить на вопросы. Кроме этого студент, претендующий на отличную оценку, должен продемонстрировать аналитическое, нестандартное мышление, креативность и находчивость в ответах на дополнительные, усложненные вопросы преподавателя в рамках изучаемой дисциплины.

## **9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)**

Изучение дисциплины следует начинать с проработки настоящей рабочей программы, особое внимание, уделяя цели, задачам, содержанию дисциплины, а также отношению данной дисциплины к общему курсу подготовки специалиста.

Лекционный материал раскрывает логику дисциплины, формулирует ключевые понятия и взаимосвязи. Вместе с тем, весь объем информации, требуемый для овладения необходимыми знаниями по дисциплине, не может быть раскрыт на лекции. Успешное усвоение курса предполагает активное, творческое участие студента на всех этапах его преподавания, в том числе и без непосредственного участия преподавателя.

### **2 Лекция**

Для плодотворного восприятия материала на лекционном занятии от студента требуется внимание, умение фиксировать излагаемый материал в форме конспекта, соблюдение дисциплины.

Конспект нужно просмотреть сразу после занятия. Пометьте материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попытайтесь найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обращайтесь на текущей консультации за помощью к преподавателю.

### **3 Семинарское занятие**

Тематика семинарских занятий направлена на более глубокое изучение лекционного материала, его отдельных направлений и проблем. При подготовке к семинарским занятиям необходимо тщательно изучить поставленные вопросы, используя рекомендованную по каждому семинарскому занятию основную и дополнительную литературу.

На семинарских занятиях возможны следующие типы работ:

- углубление вопросов, изложенных в лекционном материале;
- рассмотрение вопросов, не выносимых преподавателем на лекции, но тесно связанных с изучаемой темой;
- рассмотрение вопросов, не связанных с основной темой семинарского занятия;
- контроль знаний обучающихся.

Углубление ранее изложенных вопросов требует подготовки с привлечением учебной и научной литературы и предполагает демонстрацию знаний в форме докладов, рефератов, дополнений, ситуационных заданий.

Рассмотрение вопросов, не выносимых на лекцию, но логически связанных с ее темой также требует специальной подготовки, которая преимущественно должна осуществляться на основе учебной литературы. Сложность данного вида работы заключается в отсутствии ориентира, то есть некоторой структуры ответа на заданный вопрос. Здесь желательно воспользоваться сведениями, изложенными в рабочей программе дисциплины и планах семинарских занятий, где дается комментарий по содержанию изучаемой темы и приводится литература для подготовки. Результатами подготовки также должны быть доклады, рефераты, дополнения, решение задач.

Вопросы, не связанные с основной темой практического занятия, как правило, носят прикладной характер, и на занятии рассматриваются в форме общих комментариев преподавателя, краткого рассмотрения конкретных ситуаций. Данные вопросы выделены для самостоятельного изучения, но также подлежат контролю и выносятся на экзамен.

Контроль проводится в выборочной или сплошной форме. Выборочный контроль предполагает работу по карточкам, устные ответы на вопросы по пройденному материалу и др. формы проверки знаний. Сплошной контроль в рамках дисциплины «Экономика и управление городским хозяйством» осуществляется с помощью рубежного контроля, который осуществляется в форме выполнения тестовых заданий и ответов на проблемные вопросы.

Самостоятельная работа студентов над учебной дисциплиной "Организационная культура и мотивационное управление" включает следующие формы:

- подготовка к семинарским (семинарским) занятиям;
- выполнения индивидуальных домашних заданий;
- поиск, подбор и обзор литературных источников по заданной тематике;
- аналитический (критический) обзор научных публикаций;
- презентация результатов исследования;
- подготовка к текущей и итоговой аттестации.

Вопросы, возникающие у студентов по выполнению запланированных заданий, решаются на консультациях, которые проводятся в соответствии с графиками, утвержденными кафедрой.

Все задания самостоятельной работы студентов делятся на обязательные и выборочные, выполняются в установленные сроки, с соответствующей максимальной оценкой и предусматривают определенные формы отчетности по их выполнению. Обязательные задания выполняются каждым без исключения студентом в процессе изучения дисциплины, выборочные задачи являются альтернативными.

После выполнения обязательных и выборочных заданий в установленные сроки студент отчитывается преподавателю, а полученная им оценка, по пятибалльной системе оценивания, учитывается при определении итогового среднего балла по дисциплине, переводится в систему оценок преподавателем в соответствии с утвержденной шкалой оценивания.

Текущие консультации студентов по вопросам выполнения задания самостоятельной работы, а также подведение итогов по некоторым видам работ осуществляется во время плановых занятий.

Для рациональной организации самостоятельной работы студент должен умело распределить время, предусмотренное учебным планом для внеаудиторной работы. В общем, учебное время студентов охватывает часы, предназначенные для аудиторной (регламентированной) работы (лекции, практические занятия, консультации с преподавателем, научные конференции и олимпиады, сдачи экзамена) и внеаудиторной (подготовка к семинарским занятиям и экзамену, написанию контрольных работ и индивидуальных заданий, докладов, рефератов, проведение групповых презентаций, работа с литературными источниками в библиотеке, поиск информации в сети Интернет).

Формы самостоятельной работы:

- обработки лекционного материала;
- подготовка к семинарским занятиям;
- самостоятельная работа с учебной, научной и периодической литературой;
- изучение и анализ законодательных и нормативных документов;
- поиск и обработка материалов с помощью сети Интернет;
- обобщение и анализ фактических данных;
- выполнение самостоятельных научных исследований;
- подготовка аналитических записок, докладов, рефератов, презентаций;
- выполнение индивидуальных заданий;
- написание контрольных работ.

Самостоятельная работа с учебной, научной и периодической литературой, изучение и анализ законодательных и нормативных документов строится на основе работы с каталогами и конспектирования. Для рационального запоминания материала нужно подготовить небольшой конспект с изложением тезисов или основных мыслей или ссылок на конкретные страницы литературного источника, способствует быстрому нахождению нужного материала. При ксерокопировании журнальных статей следует подчеркивать основные мысли.

Индивидуальные задания и контрольные работы студенты выполняют самостоятельно на основе изучения специальной литературы.

Письменная контрольная работа является одной из форм самостоятельной работы студентов по изучению отдельных тем и вопросов учебного курса. Это важное средство проверки знаний студентов, может использоваться при текущем и итоговом контроле усвоения материала дисциплины.

Для самопроверки качества усвоения знаний студентам предлагаются тесты творческие задания. Результаты тестирования оцениваются преподавателем, обсуждаются на занятиях и учитываются при промежуточном и итоговом контроле.

Каждое задание самостоятельной работы оценивается по пятибалльной системе, образуя, таким образом, определенную сумму баллов за отдельный учебный раздел. В то же время набранное количество баллов за выполненную самостоятельную работу добавляется к общей сумме баллов итогового теста по каждому учебному модулю,

индивидуальные работы студента, семестрового контроля знаний.

**10. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

В целях обеспечения качественного современного учебного процесса аудитории для проведения занятий должны быть оборудованы следующими техническими средствами обучения:

1. Персональный компьютер (ноутбук)
2. Мультимедийный проектор
3. Экран проекционный
4. Стенд для графических работ с комплектом цветных маркеров.

Используются коллекции слайдов и видеофильмов по отдельным разделам дисциплины. Для самостоятельной работы используются компьютерные классы с доступом к ресурсу Интернет.

**11. Иные сведения и (или) материалы: (включаются на основании решения кафедры)**

**СВЕДЕНИЯ О ДОПОЛНЕНИИ И ИЗМЕНЕНИИ  
РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)  
НА 20\_\_/20\_\_ УЧЕБНЫЙ ГОД**

[Название дисциплины (модуля)]

дисциплина (модуль)

[Код и наименование направления подготовки/специальности]

направление подготовки/специальность

**ДОПОЛНЕНО** (с указанием раздела РПУД)

**ИЗМЕНЕНО** (с указанием раздела РПУД)

**УДАЛЕНО** (с указанием раздела РПУД)

Реквизиты протокола заседания кафедры  
от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_  
дата

Декан факультета

\_\_\_\_.\_\_\_\_.20\_\_

ФИО