

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костина Лариса Николаевна
Должность: заместитель директора
Дата подписания: 13.01.2026 13:40:42
Уникальный программный ключ:
848621b05e7a2c59da67cc47a060a910fb948b62

Приложение 4
к образовательной программе

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ
для текущего контроля успеваемости и
промежуточной аттестации обучающихся
ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Б1.В.15 Организационная культура и мотивационное управление
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.04 Государственное и муниципальное управление
(код, наименование направления подготовки/специальности)

Региональное управление и местное самоуправление
(наименование образовательной программы)

Бакалавр
(квалификация)

Очная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2024

Донецк

Автор(ы)-составитель(и) ФОС:

Колесникова Татьяна Александровна, старший преподаватель кафедры теории управления и государственного администрирования

**РАЗДЕЛ 1.
ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

по учебной дисциплине «Организационная культура и мотивационное управление»

1.1. Основные сведения об учебной дисциплине

Таблица 1

Характеристика учебной дисциплины

Образовательная программа	Бакалавриат	
Направление подготовки	38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»	
Профиль	«Региональное управление и местное самоуправление»	
Количество разделов учебной дисциплины	3	
Часть образовательной программы	Часть, формируемая участниками образовательных отношений	
Формы контроля	Устный опрос, сообщения, доклады, контрольное тестирование, реферат	
<i>Показатели</i>	Очная форма обучения	
Количество зачетных единиц (кредитов)	2	
Семестр	6	
Общая трудоемкость (академ. часов)	72	
Аудиторная контактная работа:	36	
Лекционные занятия	18	
Семинарские занятия	18	
Консультации	2	
Самостоятельная работа	32	
Каттэк/	4	
<i>Форма промежуточной аттестации</i>	зачет	

1.2. Перечень компетенций с указанием этапов формирования в процессе освоения образовательной программы

Таблица 2

Перечень компетенций и их элементов

Индикатор компетенции и его формулировка	Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
УК ОС-6.3: Реализовывать стратегию профессионального саморазвития с учетом особенностей осуществления организационных изменений	Знать:	
	Особенности мотивации и профессиональной культуры государственной и муниципальной службы.	УК ОС-6.3 3-1
	Особенности мотивации и профессиональной культуры государственной и муниципальной службы. Факторы, влияющие на формирование и изменение организационной культуры.	УК ОС-6.3 3-2
	Особенности мотивации и профессиональной культуры государственной и муниципальной службы. Факторы, влияющие на формирование и изменение организационной культуры. Управление изменениями.	УК ОС-6.3 3-3
	Уметь:	
	Анализировать мотивы профессионального поведения.	УК ОС-6.3 У-1
	Анализировать мотивы профессионального поведения. Выявлять факторы, влияющие на формирование и изменение организационной культуры.	УК ОС-6.3 У-2
	Анализировать мотивы профессионального поведения. Выявлять факторы, влияющие на формирование и изменение организационной культуры. Анализировать причины сопротивления организационным изменениям.	УК ОС-6.3 У-3
	Владеть:	
	Способами самомотивации к профессиональной деятельности.	УК ОС-6.3 В-1
	Способами самомотивации к профессиональной деятельности. Методами диагностики организационной культуры.	УК ОС-6.3 В-2
	Способами самомотивации к профессиональной деятельности. Методами диагностики организационной культуры. Способами адаптации к организационным изменениям.	УК ОС-6.3 В-3
ПК-5.4: Осуществляет анализ ситуации и применяет наиболее подходящие методы мотивации и организации групповой работы, использует знание основных теорий мотивации, технологии разработки мотивационных программ организации для решения стратегических и оперативных задач	Знать:	
	Понятие и виды мотивации и стимулирования труда. Содержание мотивационного процесса. Основные теории мотивации. Методы мотивации. Современные тенденции в развитии мотивационных систем. Сущность и виды оценки персонала, современные технологии оценки и мотивации трудовой деятельности персонала. Технологии разработки мотивационных программ организации для решения стратегических и оперативных управленческих задач.	ПК-5.4 3-1
	Понятие и виды мотивации и стимулирования труда. Содержание мотивационного процесса. Основные теории мотивации. Методы мотивации. Современные тенденции в развитии мотивационных систем. Сущность и виды оценки персонала, современные технологии оценки и мотивации трудовой деятельности	ПК-5.4 3-2

	персонала. Технологии разработки мотивационных программ организации для решения стратегических и оперативных управленческих задач. Особенности мотивации различных категорий персонала организации.	
	Понятие и виды мотивации и стимулирования труда. Содержание мотивационного процесса. Основные теории мотивации. Методы мотивации. Современные тенденции в развитии мотивационных систем. Сущность и виды оценки персонала, современные технологии оценки и мотивации трудовой деятельности персонала. Технологии разработки мотивационных программ организации для решения стратегических и оперативных управленческих задач. Особенности мотивации различных категорий персонала организации. Особенности оценки и мотивации государственных служащих.	ПК-5.4 3-3
	Уметь:	
	Различать основные виды мотивации и стимулирования труда. Определять доминирующие потребности персонала организации. Осуществлять оценку результатов и сложности труда работника, разрабатывать критерии оценки различных категорий персонала. Применять на практике выводы основных теорий мотивации, анализировать современные тенденции в развитии мотивационных систем. Оценивать эффективность используемых в организации систем и методов стимулирования труда.	ПК-5.4 У-1
	Различать основные виды мотивации и стимулирования труда. Определять доминирующие потребности персонала организации. Осуществлять оценку результатов и сложности труда работника, разрабатывать критерии оценки различных категорий персонала. Применять на практике выводы основных теорий мотивации, анализировать современные тенденции в развитии мотивационных систем. Оценивать эффективность используемых в организации систем и методов стимулирования труда. Осуществлять диагностику мотивационного состояния организации.	ПК-5.4 У-2
	Различать основные виды мотивации и стимулирования труда. Определять доминирующие потребности персонала организации. Осуществлять оценку результатов и сложности труда работника, разрабатывать критерии оценки различных категорий персонала. Применять на практике выводы основных теорий мотивации, анализировать современные тенденции в развитии мотивационных систем. Оценивать эффективность используемых в организации систем и методов стимулирования труда. Осуществлять диагностику мотивационного состояния организации и разрабатывать мотивационные программы для решения стратегических и оперативных управленческих задач в области управления персоналом.	ПК-5.4 У-3
	Владеть:	
	Навыками анализа информации, собранной при изучении системы мотивации и стимулирования труда. Навыками подбора подходящих методов	ПК-5.4 В-1

	мотивации трудовой деятельности. Основными приемами оценки эффективности используемых в организации систем и методов стимулирования труда.	
	Навыками анализа информации, собранной при изучении системы мотивации и стимулирования труда. Навыками подбора подходящих методов мотивации трудовой деятельности. Основными приемами оценки эффективности используемых в организации систем и методов стимулирования труда. Технологией проведения аудита мотивационного состояния организации.	ПК-5.4 В-2
	Навыками анализа информации, собранной при изучении системы мотивации и стимулирования труда. Навыками подбора подходящих методов мотивации трудовой деятельности. Основными приемами оценки эффективности используемых в организации систем и методов стимулирования труда. Технологией проведения аудита мотивационного состояния организации. Технологией разработки мотивационных программ организации для решения стратегических и оперативных управленческих задач.	ПК-5.4 В-3
ПК-5.5: Диагностирует организационную культуру конкретной организации для выявления проблем и развития	Знать:	
	Понятие, структуру и функции организационной культуры. Типологию организационных культур. Методы диагностики организационной культуры. Взаимосвязь организационной культуры и стратегии организации. Факторы, влияющие на формирование и изменение организационной культуры.	ПК-5.5 3-1
	Понятие, структуру и функции организационной культуры. Типологию организационных культур. Методы диагностики организационной культуры. Взаимосвязь организационной культуры и стратегии организации. Факторы, влияющие на формирование и изменение организационной культуры. Принципы и методы формирования и поддержания организационной культуры.	ПК-5.5 3-2
	Понятие, структуру и функции организационной культуры. Типологию организационных культур. Методы диагностики организационной культуры. Взаимосвязь организационной культуры и стратегии организации. Факторы, влияющие на формирование и изменение организационной культуры. Принципы и методы формирования и поддержания организационной культуры. Особенности организационной культуры государственной службы.	ПК-5.5 3-3
	Уметь:	
	Диагностировать тип организационной культуры. Выявлять факторы, влияющие на формирование и изменение организационной культуры.	ПК-5.5 У-1
	Диагностировать тип организационной культуры. Выявлять факторы, влияющие на формирование и изменение организационной культуры. Анализировать причины сопротивления организационным изменениям.	ПК-5.5 У-2
	Диагностировать тип организационной культуры. Выявлять факторы, влияющие на формирование и изменение организационной культуры. Анализировать	ПК-5.5 У-3

	причины сопротивления организационным изменениям. Проводить всестороннюю оценку организационной культуры конкретной организации для выявления проблем и совершенствования.	
	Владеть:	
	Навыками анализа информации, собранной при изучении культуры организации и факторов, влияющих на ее формирование и изменения.	ПК-5.5 В-1
	Навыками анализа информации, собранной при изучении культуры организации и факторов, влияющих на ее формирование и изменения. Основными приемами диагностики организационной культуры.	ПК-5.5 В-2
	Навыками анализа информации, собранной при изучении культуры организации и факторов, влияющих на ее формирование и изменения. Основными приемами диагностики организационной культуры конкретной организации для выявления проблем и совершенствования.	ПК-5.5 В-3

Таблица 3

Этапы формирования компетенций в процессе освоения основной образовательной программы

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Номер семестра	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
Раздел 1. Основы теории мотивации				
1.	Тема 1.1. Мотивация труда как элемент и функция управления персоналом. Содержание мотивационного процесса	6	УК ОС-6.3 ПК-5.4 ПК-5.5	Собеседование, ситуационное задание, выступление с докладом
2.	Тема 1.2. Теоретические основы мотивации труда. Эволюция систем мотивации	6	УК ОС-6.3 ПК-5.4 ПК-5.5	Собеседование, ситуационное задание, выступление с докладом
Контроль знаний по разделу 1 (тестовые задания)				
Раздел 2. Мотивационное управление				
4.	Тема 2.1. Методы мотивации. Оценка персонала в сфере управления	6	УК ОС-6.3 ПК-5.4 ПК-5.5	Собеседование, ситуационное задание, выступление с докладом
5.	Тема 2.2. Управление мотивационным механизмом в организации	6	УК ОС-6.3 ПК-5.4 ПК-5.5	Собеседование, ситуационное задание, выступление с докладом
6.	Тема 2.3. Особенности оценки и мотивации государственных служащих	6	УК ОС-6.3 ПК-5.4 ПК-5.5	Собеседование, ситуационное задание, выступление с докладом
Контроль знаний по разделу 2 (тестовые задания)				

Раздел 3. Организационная культура				
8.	Тема 3.1. Организационная культура: понятие, структура, содержание. Типология организационных культур	6	УК ОС-6.3 ПК-5.4 ПК-5.5	Собеседование, ситуационное задание, выступление с докладом
9.	Тема 3.2. Принципы и методы формирования организационной культуры	6	УК ОС-6.3 ПК-5.4 ПК-5.5	Собеседование, ситуационное задание, выступление с докладом
10.	Тема 3.3. Особенности организационной культуры государственной службы	6	УК ОС-6.3 ПК-5.4 ПК-5.5	Собеседование, ситуационное задание, выступление с докладом
Контроль знаний по разделу 3 (тестовые задания)				

РАЗДЕЛ 2 Текущий контроль

Текущий контроль знаний используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной работой) обучающихся. В условиях балльно-рейтинговой системы контроля результаты текущего оценивания обучающегося используются как показатель его текущего рейтинга. Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе преподавателя. Данный вид контроля стимулирует у обучающегося стремление к систематической самостоятельной работе по изучению учебной дисциплины.

Распределение баллов по рейтинговой системе оценивания по видам учебной деятельности (очная форма обучения)

Сумма баллов по разделу	Раздел 1				Раздел 2				Раздел 3				Написание и защита реферата	Сумма баллов за дисциплину
Темы	Т 1.1.	Т 1.2.			Т 2.1.	Т 2.2.	Т 2.3.		Т 3.1.	Т 3.2.	Т 3.3.			
Виды работ:														
Лекции	1	2			1	1	1		1	1	1			
Семинарские занятия (собеседование)	2	4			2	2	2		2	2	2			
Индивидуальные задания (доклады, ответы на проблемные вопросы)	2	6			4	4	4		2	4	4			
Самостоятельная работа (выборочные задания)	2	4			2	2	2		2	2	2			
Сумма баллов	7	16		5	9	9	9	5	7	9	9	5		
Сумма баллов по разделу	28				32				30				10	100

2.1. Описание оценочных средств по видам заданий текущего контроля

2.1.1. Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся

С целью контроля усвоения пройденного материала и определения уровня подготовленности обучающихся к изучению новой темы в начале каждого семинарского

занятия преподавателем проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущей темы.

Критерии оценки:

правильность ответа по содержанию задания (учитывается количество и характер ошибок при ответе);

полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);

сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);

логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией);

рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи (учитывается умение использовать наиболее прогрессивные и эффективные способы достижения цели);

своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе (учитывается грамотно и с пользой применять наглядность и демонстрационный опыт при устном ответе);

использование дополнительного материала (обязательное условие);

рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется растянутость выполнения задания, устного ответа во времени, с учетом индивидуальных особенностей обучающихся).

4 балла (отлично) ставится, если обучающийся:

1) полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса;

2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры;

3) излагает материал последовательно и правильно, с соблюдением исторической и хронологической последовательности;

3 балла (хорошо) – ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «5», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет.

1-2 балла (удовлетворительно) – ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;

2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;

3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

Обучающийся не получает баллов (неудовлетворительно), если обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

<i>Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины</i>	<i>Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины</i>
РАЗДЕЛ I. ОСНОВЫ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ	
Тема 1.1. Мотивация труда как элемент и функция управления персоналом. Содержание мотивационного процесса	1. Сущность и содержание мотивационного управления. 2. Роль функции мотивации в повышении эффективности управления. 3. Связи функции мотивации с другими функциями управления. 4. Виды мотивации. 5. Различия между внутренней и внешней мотивацией.

	6. Факторы, усложняющие процесс управления мотивацией подчиненных.
	7. Содержание мотивационного процесса. 8. Почему потребности называют основой мотивации? Классификация потребностей человека. 9. Мотивы как источники активности личности. Виды мотивов. Функции мотивов. 10. Мотивационная сфера личности, ее структура и характеристика. 11. Роль стимулов и стимулирования в мотивации работников. Виды стимулов. 12. Мотивационные характеристики личности: направленность, интересы, склонности, убеждения, идеалы. 13. Влияние притязаний и ожиданий личности на проявление ее потребностей. 14. Влияние интересов на уровень мотивации. Виды интересов человека.
Тема 1.2. Теоретические основы мотивации труда. Эволюция систем мотивации	1. Содержание теорий "X" и "Y" Д. Мак-Грегора. Чьи взгляды на мотивацию работников они раскрывают? Особенности мотивации подчиненных с точки зрения теории "Z" У. Оучи. 2. Содержательные мотивационные теории. Какие стороны мотивации подчиненных они раскрывают? 3. Основные идеи теории иерархии потребностей А. Маслоу. Особенности теории существования, связи и роста К. Альдерфера. 4. Потребности работников в соответствии с теорией Д. Мак-Клелланда. 5. Практические выводы по мотивации подчиненных согласно двухфакторной теории Ф. Герцберга. 6. Процессуальные мотивационные теории. Их особенности. 7. Применение положений теории ожиданий В. Врума для практической мотивации подчиненных. 8. Теория равенства (справедливости) С. Адамса о мотивации работников. 9. Содержание теории постановки целей. 10. Использование модели Л. Портера - Э. Лоулера для мотивации персонала. 11. Концепция партисипативного управления.
РАЗДЕЛ II. МОТИВАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ	
Тема 2.1. Методы мотивации. Оценка персонала в сфере управления	1. Классификация методов мотивации работников. 2. Авторитет менеджера как основа его мотивационного потенциала. 3. Различия экономических и неэкономических методов мотивации работников. 4. Виды вознаграждения и рекомендации по их применению для мотивации работников. 5. Личностные и организационные источники власти, используемые менеджерами при мотивации персонала. 6. Методы удовлетворения первичных потребностей подчиненных, используемые в управлении. 7. Как руководство может способствовать удовлетворению потребностей подчиненных в причастности и принадлежности? 8. Методы менеджеров, обеспечивающие удовлетворение потребностей подчиненных в уважении и признании.

	9. Как помочь подчиненным самовыразиться на работе? 10. Использование методов мотивации: подкрепление, гашение, наказание. 11. Методы усиления мотивации работников при модели обогащения труда. 12. Влияние условий на рабочем месте на мотивацию персонала. 13. Принципы организации оплаты труда на предприятии. 14. Основные составляющие системы организации заработной платы. 15. Особенности тарифной системы оплаты труда. 16. Системы и формы оплаты труда. 17. Особенности повременной оплаты труда. 18. Сравните простую повременную и повременно-премиальную оплаты труда. 19. Особенности различных систем оплаты труда. 20. Сравните виды сдельной оплаты труда. 21. Аккордная оплата труда. 22. Последствия применения повременной и сдельной оплат труда. 23. Особенности оплаты труда менеджеров. 24. Основные элементы структуры оплаты труда работника. 25. Виды премий, выплачиваемых работникам. 26. Современные системы оплаты труда. 27. Оценка и аттестация управленческого персонала. 28. Связь оценки и мотивации персонала. 29. Оценка мотивации персонала.
Тема 2.2. Управление мотивационным механизмом в организации	1. Виды коллективов. 2. Основные стадии формирования и развития коллективов. 3. Что могут сделать менеджеры для мотивации коллективов на каждой стадии их формирования и развития? 4. Иерархии мотивов группы. 5. Мотивационный аспект взаимодействия человека и коллектива. 6. Факторы, влияющие на мотивацию групп. 7. Что должен сделать менеджер для усиления мотивации группы? 8. Мотивы вступления людей в неформальные группы. 9. Как ослабить мотивацию нелояльной неформальной группы? 10. Организационная культура как основа мотивации коллектива фирмы. 11. Методы усиления мотивации коллектива при организации нововведений. 12. Классификация коллективов по степени мотивации людей на работу. 13. Отношения менеджера с неформальными лидерами среди подчиненных. 14. Особенности мотивации однородных и разнородных коллективов. Их сравнительная характеристика.

Тема 2.3. Особенности оценки и мотивации государственных служащих	1. Содержание труда государственных служащих. 2. Особенности мотивации государственных служащих. 3. Нематериальные методы мотивации государственных служащих.
РАЗДЕЛ III. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА	
Тема 3.1. Организационная культура: понятие, структура, содержание. Типология организационных культур	1. Охарактеризуйте процессы адаптации и интеграции. 2. Дайте понятие организационной культуры. 3. Охарактеризуйте компоненты организационной культуры. 4. В чем проявляется влияние культуры на организацию? 5. Подходы к классификации организационных культур. 6. Анализ менталитетов С. Июшимури. 7. Группа ценностных установок Ноймана. 8. Многофакторная модель ценностей Г. Хофстеда. 9. Типология С. Ханди. 10. Интерорганизационный уровень исследования культуры организации. 11. Интраорганизационный уровень исследования культуры организации.
Тема 3.2. Принципы и методы формирования организационной культуры	1. Охарактеризуйте влияние внешней среды на формирование организационной культуры. 2. Отношения власти и организационная культура. 3. Организационные изменения. 4. Модель выбора переменных для исследования влияния культуры на организацию. 5. Модель конкурирующих ценностей организационной эффективности по Квину-Рорбаху. 6. Оценка степени соответствия сложившейся организационной культуры стратегическим ценностям организации. 7. Ключевые элементы передовой кадровой стратегии. 8. Стратегические намерения. 9. Стратегические направления. 10. В чём заключается роль лидерства и культуры в формулировании стратегии организации?
Тема 3.3. Особенности организационной культуры государственной службы	1. Что включает в себя понятие эффективного государства. 2. Какова роль органов государственной власти в его построении. 3. Что такое эффективная бюрократия 4. Эффективность деятельности органов государственной власти 5. Необходимость качественной подготовки кадров в построении эффективного государства. 6. Кодекс поведения государственного служащего.

2.1.2. Рекомендации по оцениванию результатов тестовых заданий обучающихся

В завершении изучения каждого раздела учебной дисциплины проводится тестирование.

Критерии оценивания. Уровень выполнения текущих тестовых заданий

оценивается в баллах, которые затем переводятся в оценку. Баллы выставляются следующим образом:

правильное выполнение задания, где надо выбрать один верный ответ – 0,2 балла.

Контрольное тестирование раздела учебной дисциплины содержит 25 тестовых заданий.

Оценка соответствует следующей шкале:

Баллы	% правильных ответов	Оценка (государственная)
5	75-100	Отлично
4	51-75	Хорошо
3	25-50	Удовлетворительно
0-2	менее 25	Неудовлетворительно

ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

РАЗДЕЛ I. ОСНОВЫ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Тема 1.1. Мотивация труда как элемент и функция управления персоналом. Содержание мотивационного процесса

Задание 1. К основным свойствам потребностей человека относятся:

- а) индивидуальность, независимость от ситуации;
- б) циклический характер, невозможность удовлетворения их раз и навсегда;
- в) стабильность, однозначность;
- г) первичность по отношению к стимулам.

Задание 2. О мотивах как источнике активности личности можно утверждать следующее:

- а) это внутренние причины действий человека, которые совсем не осознаются им;
- б) это внешние воздействия, побуждающих человека к действиям;
- в) они могут не до конца осознаваться человеком;
- г) это чувство нехватки чего-либо у человека.

Задание 3. Укажите правильное утверждение относительно стимулов:

- а) они принадлежат к внешним раздражителям, которые приводят к появлению мотивов у человека;
- б) человек выполняет все действия, поступки только после применения в отношении его стимулов;
- в) они принадлежат к внутренним факторам мотивации;
- г) это эмоциональные проявления познавательных потребностей человека.

Задание 1. Процесс мотивации - это процесс:

- а) определения целей и задач организации;
- б) сравнения запланированного с тем, что реально достигнуто;
- в) побуждения себя и других к продуктивной деятельности;
- г) приведение в соответствие мотивов нормам поведения в организации.

Задание 2. Укажите последовательность этапов мотивационного процесса:

- а) определение направления действий, возникновение потребностей, выполнение действий, удовлетворение потребностей;
- б) возникновение потребностей, поиск путей их удовлетворения, определение направления действий, выполнение действий, удовлетворение потребностей, получение вознаграждения за выполненные действия;
- в) возникновение потребностей, их усиление с помощью стимулов, выполнение действий, получение вознаграждения, удовлетворение потребностей;

г) возникновение потребностей, поиск путей их удовлетворения, определение направления действий, осуществление действий, получение вознаграждения за выполненные действия, удовлетворение потребностей.

Задание 3. К элементам внутреннего вознаграждения относятся:

- а) ощущение достижения результата, самоуважение;
- б) повышение по службе, увеличение заработной платы;
- в) предоставление символов служебного статуса и престижа, дополнительные выплаты;
- г) признание со стороны руководства, поддержка, материальное поощрение.

Задание 4. Укажите элементы внешнего вознаграждения:

- а) содержание труда работника, дружба и общение в процессе работы;
- б) символы служебного статуса, повышение заработной платы, признание со стороны руководства;
- в) условия на рабочем месте, точная постановка задачи, ощущение достижения результата;
- г) чувство значимости выполняемой работы; самоуважение.

Тема 1.2. Теоретические основы мотивации труда. Эволюция систем мотивации

Задание 1. Укажите особенности мотивации группы "Z":

- а) члены группы безответственные, безынициативные, группа не сплоченная;
- б) максимальная сплоченность и мотивация группы;
- в) средний уровень сплоченности и мотивации группы;
- г) проявление интереса только к материальным стимулам.

Задание 2. По теории Ф. Герцберга, на мотивацию работника влияют две группы факторов:

- а) материальные и нематериальные;
- б) экономические и социально-психологические;
- в) гигиенические и мотивационные;
- г) внутренние и внешние.

Задание 3. По теории Ф. Герцберга, к гигиеническим факторам относятся:

- а) заработная плата, отношения с коллегами и подчиненными;
- б) возможность служебного и профессионального роста;
- в) интересное содержание труда, значительная самостоятельность;
- г) возможность успеха и признания и достижения целей.

Задание 4. По теории Ф. Герцберга, к мотивирующим факторам относятся:

- а) заработная плата, статус;
- б) условия на рабочем месте, режим работы;
- в) возможность служебного и профессионального роста, высокая ответственность;
- г) отношения с коллегами, подчиненными, руководством.

Задание 5. По теории потребностей Д. Мак-Клелланда, на поведение индивида влияют потребности:

- а) достижение, соучастия, власти;
- б) существования, связи, роста;
- в) уважения, признания, самоутверждения;
- г) гигиенические, здоровье, мотивационные.

Задание 6. Укажите требования, которым должна соответствовать работа, чтобы обеспечить, по теории Д. Мак-Клелланда, мотивацию работников с потребностью в достижении:

- а) возможность контролировать действий коллег; влияние на их поведение;
- б) дружеские отношения с окружающими; возможность общения;
- в) коллективная работа с отдаленным результатом;
- г) индивидуальная работа; персональная ответственность; быстрое получения результата.

Задание 7. Теория ожидания В. Врума раскрывает взаимосвязь трех факторов мотивации:

- а) получение результатов от увеличения усилий; получение вознаграждения по результатам; совпадения ожидаемого и реального вознаграждения;
- б) материальной, моральной мотивации и стимулирования;
- в) экономического, нравственного и статусного факторов;
- г) характеристик задач, ожидания вознаграждения, справедливости вознаграждения.

Задание 8. По теории справедливости С. Адамса:

- а) все работники в одном подразделении должны получать одинаковую заработную плату;
- б) люди, которые считают, что им платят недостаточно, будут работать лучше, чтобы больше заработать;
- в) при несправедливой оплате работники работают хуже, чем могли бы;
- г) перед работниками необходимо ставить конкретные, справедливые задачи.

РАЗДЕЛ II. МОТИВАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Тема 2.1. Методы мотивации. Оценка персонала в сфере управления

Задание 1. Укажите действия руководителя по удовлетворению потребности подчиненных в уважении, признании:

- а) применение элементов фирменного стиля;
- б) предоставление работы, позволяющей общаться с коллегами;
- г) предоставление содержательной, интересной, ответственной работы;
- д) обеспечение ощущение достижения результата.

Задание 2. Руководитель для мотивации работника, главными потребностями которого являются физиологические, должен:

- а) обеспечивать высокую заработную плату;
- б) обеспечивать невысокую заработную плату;
- в) давать ответственные, творческие задания;
- г) делегировать права и ответственность.

Задание 3. Укажите правильные рекомендации по применению метода наказания в мотивации:

- а) за одно нарушение работника нужно наказать несколько раз;
- б) за одно нарушение нужно наказать один раз;
- в) за нарушение работника нужно наказать весь коллектив;
- г) следующее наказание должно быть менее строгим предыдущего.

Задание 4. Укажите мотивационные возможности метода наказания:

- а) последствия применения наказания такие же предсказуемые, как и последствия поощрения;
- б) эффект от наказания только временный;
- в) эффект от наказания постоянный, достаточно один раз наказать работника - и нарушений не будет;
- г) наказание работника повышает его активность.

Задание 5. Почасовая оплата труда:

- а) не стимулирует персонал на высокую производительность труда;
- б) применяется при выполнении задач с большой долей ручного труда;
- в) является более прогрессивной формой оплаты труда по сравнению со сдельной;
- г) может привести к повышению травматизма работников.

Задание 6. При сдельной оплате труда работников:

- а) возможны напряженные отношения между исполнителями и контролерами, которые проверяют качество работы;
- б) обеспечивается высокое качество выполнения заданий;
- в) эффективно удовлетворяются потребности работников в защите и безопасности;
- г) оценивается работа, которую невозможно нормировать.

Задание 7. Какие методы оценки труда Вам известны?

- а) сравнение по парам, метод классификации, сравнительная анкета;
- б) групповая оценка, индивидуальная оценка;

- в) экспертный, тестовый;
- г) интервью, тесты на профпригодность, нетрадиционные методы.

Задание 8. Аттестация – это форма оценки человека, которую:

- а) может дать только другой человек, группа людей;
- б) можно провести с помощью измерительных приборов;
- в) можно провести как с помощью измерительных приборов, так и с помощью людей;
- г) может проводить только непосредственный руководитель работника.

Задание 9. Какой из ниже перечисленных пунктов ограничивает процесс оценки персонала?

- а) единообразие методов оценки;
- б) однозначность зависимости между оценкой и деятельностью;
- в) различие представлений об эффективности оценки;
- г) необходимость наличия большого числа членов аттестационной комиссии.

Тема 2.2. Управление мотивационным механизмом в организации

Задание 1. Группа влияет на мотивацию человека следующим образом:

- а) расширяет интересы, активизирует творческий потенциал;
- б) сужает интересы, тормозит творческий потенциал;
- в) в группе человек принимает осторожные решения;
- г) качество и скорость выполнения работы человека в группе не меняется.

Задание 2. К методам демотивации нелояльных групп относятся:

- а) конфронтация менеджера и неформального лидера группы;
- б) распределение участников группы по времени, территории, условиям выполнения работы, оценке и вознаграждением;
- в) игнорирование менеджером происходящих в неформальной группе;
- г) административное устранение деструктивного лидера.

Задание 3. Укажите особенности мотивации неформальных групп:

- а) мотивация определяется только влиянием формальных правил, норм, руководства;
- б) мотивация в значительной степени определяется групповыми нормами, влиянием неформальных лидеров;
- в) интересы и мотивы неформальной группы должны совпадать с интересами и мотивами формальной организации;
- г) направленность против целей и задач официального руководства.

Задание 4. Мотивационной особенностью патерналистского стиля руководства являются:

- 1) независимость уровня производительности труда от присутствия руководителя;
- 2) сочетание значительной требовательности с высоким уровнем заботы о подчиненных;
- 3) создание реальных условий для развития инициативы, самостоятельности;
- 4) мотивация персонала, усиленная через участие в управлении.

Задание 5. Концепция партисипативного управления предлагает:

- а) привлекать работников к управлению организацией;
- б) при управлении персоналом применять автократический стиль руководства;
- в) ставить перед подчиненными только реальные для выполнения задания;
- г) обеспечивать работникам справедливое вознаграждение за выполненные задания.

Задание 6. Укажите особенности влияния больших групп на мотивацию людей:

- а) ослабление мотивации по сравнению с небольшими группами;
- б) усиление мотивации по сравнению с небольшой группой;
- в) увеличение личной ответственности за принимаемые решения по сравнению с небольшой группой;
- г) активное участие всех сотрудников в работе большой группы.

Задание 7. Укажите, как влияет на мотивацию коллектива его сплоченность:

- а) однозначно положительно;
- б) однозначно негативно;

- в) положительно, но при полной загруженности коллектива работой;
- г) негативно, но при полной загруженности работой.

Задание 8. Укажите особенности мотивации временных групп:

- а) мотивация в группе имеет устойчивый характер;
- б) мотивация сотрудников не одинакова, это влияет на их активность при решении проблем;
- в) на первом месте у сотрудников только интересы группы;
- г) временные работы в такой группе никак не меняют мотивацию работников.

Тема 2.3. Особенности оценки и мотивации государственных служащих

Задание 1. К принципам государственной службы не относится принцип:

- а) единства основных требований, предъявляемых к государственной службе;
- б) гласности в осуществлении государственной службы;
- в) принцип творческого начала при выполнении своих должностных обязанностей;
- г) обязательности для государственных служащих решений, принятых вышестоящими государственными органами и их руководителями в пределах их полномочий и в соответствии с законодательством.

Задание 2. Статусная мотивация:

- 1) это стремление к достатку, более высокого уровня жизни;
- 2) это стремление занять более высокую должность, выполнять более сложную и ответственную работу;
- 3) порождается содержанием работы, условиями организации рабочего процесса;
- 4) базируется на угрозе наказания человека.

Задание 3. Какие системы мотивации и стимулирования труда государственных служащих применяются в мировой практике;

- а) вертикальные, горизонтальные, центробежные;
- б) централизованные, смешанные, децентрализованные;
- в) простые, средние, сложные;
- г) экономические, административные, социально-психологические.

РАЗДЕЛ III. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Тема 3.1. Организационная культура: понятие, структура, содержание. Типология организационных культур

Задание 1. Уровни организационной культуры:

- а) внутренний, внешний, смешанный;
- б) внутренний, внешний, глубинный;
- в) поверхностный, подповерхностный, глубинный;
- г) предповерхностный, поверхностный, внутренний

Задание 2. Стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу — это

- а) церемонии;
- б) обряды;
- в) праздники;
- г) ритуалы.

Задание 3. Высокий уровень организационной культуры наиболее характерен для:

- а) эдхократических организаций;
- б) предпринимательских организаций;
- в) корпоративных организаций;
- г) партисипативных организаций.

Задание 4. Культура «Много работаем - хорошо отдыхаем» (Классификация Дила и Кеннеди) имеет характеристики:

- а) степень риска высокая, обратная связь быстрая, герои имеют жесткие установки, индивидуалисты, модно одеваются, сотрудники могут быстро делать дело;

- б) степень риска низкая, обратная связь быстрая, герои прекрасно торгуют, дружелюбны, в одежде избегают крайностей, сотрудники могут в короткие сроки выполнить большой объем работы;
- в) степень риска высокая, обратная связь медленная, герои могут долгое время терпеть неопределенность, обладают хорошей технической подготовкой, одеваются своеобразно, сотрудники могут делать изобретения и открытия;
- г) степень риска низкая, обратная связь медленная, герои очень осторожны, пунктуальны, одеваются соответственно положению, сотрудники приносят на рабочее место порядок и организованность.

Тема 3.2. Принципы и методы формирования организационной культуры

Задание 1. «Новое в культуре»...

- а) сильнее в начале;
- б) равносильно со старым;
- в) новое полностью не влияет на культуру;
- г) слабее в начале.

Задание 2. Культура, соответствующая стратегии:

- а) увеличивается лояльность сотрудников организации;
- б) мешает сотрудникам воспринимать поставленные цели;
- в) является предпосылкой для организационных изменений;
- г) улучшает настроение сотрудников организации.

Задание 3. Конфликт между культурой и стратегией возникает при:

- а) сильной организационной культуре;
- б) слабой организационной культуре;
- в) наличии множества субкультур;
- г) быстром и резком изменении внешней среды.

2.1.3. Рекомендации по оцениванию рефератов

Реферат. Результат самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее

Оценивание результатов написания реферата осуществляется в соответствии со следующими критериями:

Максимальное количество баллов	Критерии
9 - 10	Выставляется обучающемуся, если он выразил своё мнение по выбранной теме, аргументировал ее. Точно выделил объект, предмет исследования, определил проблему содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно правового характера. Обучающийся знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Обучающийся демонстрирует методологические и теоретические знания, свободно владеет научной терминологией. При разборе предложенной ситуации проявляет творческие способности. Демонстрирует хорошие аналитические способности, способен при обосновании своего мнения свободно обосновать свою точку зрения. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы нет; оформлена работа в соответствии с требованиями методических рекомендаций.
7 - 8	Выставляется обучающемуся, если он раскрыл актуальность и степень сущности проблемы которые соответствуют плану (содержанию) выбранной теме. выделил объект, предмет исследования, определил проблему содержание и составляющие. Работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные

Максимальное количество баллов	Критерии
	отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены отдельные ошибки в оформлении работы.
5 - 6	Выставляется обучающемуся, если он провел в некоторой степени самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Используются основные источники (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.) по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок связанных с пониманием проблемы. Работа оформлена не в соответствии с требованиями методических рекомендаций.
0 - 4	Выставляется обучающемуся, если работа представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Отсутствует наличие авторской позиции, самостоятельность суждений: новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы. Работа оформлена с нарушением требований методических рекомендаций.

Темы рефератов по учебной дисциплине «Организационная культура и мотивационное управление»:

1. Управление мотивационным механизмом организации в рыночных условиях.
2. Мотивация и стимулирование персонала предприятий различных форм собственности.
3. Мотивация работников предприятия в современных экономических условиях.
4. Мотивация поведения личности в процессе труда.
5. Значение содержательных теорий мотивации в практике управления персоналом организации.
6. Значение процессуальных теорий мотивации в практике управления персоналом организации.
7. Исследование ценностных ориентаций и потребностей работников предприятия на основе содержательных теорий мотивации.
8. Концепция «человеческих ресурсов» в школе американского менеджмента.
9. Японская система «пожизненного найма» и возможность ее применения.
10. Мотивация бизнес-деятельности: деньги ради денег, «большая игра» или трансформация материального в духовное.
11. Менталитет и мотивация поведения в конкретных деловых и производственных ситуациях.
12. Барьеры на пути мотивации. Мотивация в бесперспективных ситуациях.
13. Интеграция мотивационных подходов и бизнес-стратегии.
14. Мотивация в новой экономике.
15. Интегрирование потребностей организации и работников.
16. Нематериалистическая мотивация и природа конфликтности мотивов.
17. Рыночная конъюнктура как регулятор заработной платы.
18. Мотивационный мониторинг как условие эффективного воздействия на поведение персонала.
19. Государственное регулирование заработной платы.
20. Премирование служащих за основные результаты деятельности.
21. Информированность коллектива или фактор мотивации. Формы повышения информированности.
22. Мотивация на государственной службе

23. Модель формирования мотивации специалистов.
24. Восточноазиатская модель управления и её влияние на оргкультуру (Китай, Япония)
25. Индийская модель управления и её влияние на оргкультуру
26. Модель управления и ОК исламского мира
27. Западные модели управления и их влияние на оргкультуру (Америка и Европа)
28. Российская модель управления и её влияние на оргкультуру организации
29. Американская модель управления и её влияние на оргкультуру организаций
30. Европейская модель управления и её влияние на оргкультуру организации (Германия, Франция, Страны Северной Европы, Южной Европы)
31. Формирование мотивационного механизма в организации.

2.1.4. Оценивание докладов/сообщений по темам дисциплины

Доклад (тезисы доклада), сообщение. Результат самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы.

Для оценки степени достижения запланированных результатов обучения на семинарском занятии также используется такое оценочное средство как доклад.

Оценивание результатов подготовки обучающимися тезисов докладов на семинарском занятии осуществляется в соответствии со следующими критериями:

Баллы	Критерии
4,0	Обучающийся: при аргументации ответа демонстрирует теоретические знания; свободно владеет научной терминологией; проявляет творческие способности при анализе причин и факторов способствующих появлению проблем. Обучающийся: знает и владеет навыками самостоятельной исследовательской работы по выбранной теме; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов; может обосновать свои суждения, применить знания на практике. Обучающийся: грамотно раскрыл актуальность выбранной темы; точно выделил проблему; определил содержание и составляющие; использовал источники отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информацию нормативно правового характера; демонстрирует хорошие аналитические способности, необходимые для минимизации негативных факторов порождающих появление проблем; способен обосновать целесообразность своих подходов обеспечивающих решение выделенных проблем и сделать выводы; в процессе дискуссии свободно и профессионально отвечает на поставленные вопросы. Выступление оформлено в соответствии с требованиями методических рекомендаций.
3	Обучающийся при аргументации ответа демонстрирует теоретические знания, но не в полной мере владеет научной терминологией. Обучающийся владеет навыками самостоятельной исследовательской работы по выбранной теме, а также методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов. Вместе с тем, проявление творческих способностей, необходимых для анализа причин появления негативных факторов требует дополнительного развития. Обучающийся в процессе дискуссии допускал ошибки, заминки, которые исправлял самостоятельно при наводящих вопросах, но затруднился с

Баллы	Критерии
	ответами на задаваемые дополнительные вопросы. Выступление оформлено с незначительными отступлениями от требований методических рекомендаций
2	Обучающимся: при изложении материал приведена неполная аргументация, 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 им даны неверные ответы. Выступление оформлено со значительными отступлениями от требований методических рекомендаций
1	При ответе обучающегося обнаруживается полное незнание и непонимание изучаемого материала. Материал излагается неуверенно, беспорядочно, даны неверные ответы более чем на 50% дополнительных вопросов. Подготовленная информация представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Отсутствует наличие авторской позиции, самостоятельность суждений. Выступление оформлено с не выполнением требований методических рекомендаций.

Примерная тематика докладов по учебной дисциплине «Организационная культура и мотивационное управление»:

1. Восточноазиатская модель управления и её влияние на организационную культуру (Китай, Япония)
2. Индийская модель управления и её влияние на организационную культуру
3. Модель управления и организационная культура исламского мира
4. Западные модели управления и их влияние на организационную культуру (Америка и Европа)
5. Российская модель управления и её влияние на культуру организации
6. Американская модель управления и её влияние на культуру организаций
7. Европейская модель управления и её влияние на культуру организации (Германия, Франция, Страны Северной Европы, Южной Европы)
8. Формирование мотивационного механизма в организации.
9. Управление мотивационным механизмом организации в рыночных условиях.
10. Мотивация и стимулирование персонала предприятий различных форм собственности.
11. Мотивация работников предприятия в современных экономических условиях.
12. Мотивация поведения личности в процессе труда.
13. Значение содержательных теорий мотивации в практике управления персоналом организации.
14. Значение процессуальных теорий мотивации в практике управления персоналом организации.
15. Исследование ценностных ориентаций и потребностей работников предприятия на основе содержательных теорий мотивации.
16. Концепция «человеческих ресурсов» в школе американского менеджмента.
17. Японская система «пожизненного найма» и возможность ее применения.
18. Мотивация бизнес-деятельности: деньги ради денег, «большая игра» или трансформация материального в духовное.
19. Менталитет и мотивация поведения в конкретных деловых и производственных ситуациях.

20. Барьеры на пути мотивации. Мотивация в бесперспективных ситуациях.
21. Интеграция мотивационных подходов и бизнес-стратегии.
22. Мотивация в новой экономике.
23. Интегрирование потребностей организации и работников.
24. Нематериалистическая мотивация и природа конфликтности мотивов.
25. Рыночная конъюнктура как регулятор заработной платы.
26. Мотивационный мониторинг как условие эффективного воздействия на поведение персонала.
27. Государственное регулирование заработной платы.
28. Премирование служащих за основные результаты деятельности.
29. Информированность коллектива или фактор мотивации. Формы повышения информированности.
30. Мотивация на государственной службе
31. Модель формирования мотивации специалистов.
32. Влияние мотивационных факторов на методы управления.

2.1.5. Оценивание ситуационных заданий по темам дисциплины

Критерии оценки:

правильность ответа по содержанию задания (учитывается количество и характер ошибок при ответе);

полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);

сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);

логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией);

рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи (учитывается умение использовать наиболее прогрессивные и эффективные способы достижения цели);

своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе (учитывается грамотно и с пользой применять наглядность и демонстрационный опыт при устном ответе);

использование дополнительного материала (обязательное условие);

рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется растянутость выполнения задания, устного ответа во времени, с учетом индивидуальных особенностей обучающихся).

Максимальное количество баллов	Правильность (ошибочность) решения
Отлично 4 балла	Полные верные ответы. В логичном рассуждении при ответах нет ошибок, задание полностью выполнено. Получены правильные ответы, ясно прописанные во всех строках заданий и таблиц
Хорошо 3 балла	Верные ответы, но имеются небольшие неточности, в целом не влияющие на последовательность событий, такие как небольшие пропуски, не связанные с основным содержанием изложения. Задание оформлено не вполне аккуратно, но это не мешает пониманию вопроса
Удовлетворительно 1-2 балла	Ответы в целом верные. В работе присутствуют несущественная хронологическая или историческая ошибки, механическая ошибка или описка, несколько исказившие логическую последовательность ответа Допущены более трех ошибок в логическом рассуждении,

Максимальное количество баллов	Правильность (ошибочность) решения
	последовательности событий и установлении дат. При объяснении исторических событий и явлений указаны не все существенные факты
Неудовлетворительно 0 баллов	Ответы неверные или отсутствуют

ТИПОВЫЕ СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

№ п/п	Тема	Содержание ситуационного задания
Раздел I. Основы теории мотивации		
1.	Тема 1.1. Мотивация труда как элемент и функция управления персоналом	<i>Задание 1.1.</i> Подберите в литературе или из личного опыта примеры, подтверждающие важность понимания того, что руководитель обязан в своей работе учитывать уровень мотивации подчиненных. <i>Задание 2.</i> Во время делового обеда вы услышали разговор за отдельным столиком двух руководителей. С кем из собеседников вы согласны и почему? Руководитель А: «Надо устанавливать такие показатели эффективности деятельности, которые рассматривались бы работниками как их личные цели». Руководитель Б: «Считаю, что этого достичь невозможно, да и не нужно. При установлении показателей работы специалистов надо исходить из соображений выгоды для отдела и для организации». <i>Задание 3.</i> Во время делового обеда вы услышали разговор за отдельным столиком двух руководителей. С кем из собеседников вы согласны и почему? Руководитель А: «Я хочу вам сказать, что, если вы сделаете все, чтобы ваши сотрудники стали полностью удовлетворены работой, они будут производительными». Руководитель Б: «Я не уверен в этом; если я сделаю их счастливыми, то есть полностью довольными, может быть они и будут вовремя ходить на работу и держаться за нее, но не обязательно начнут работать по-настоящему настойчиво».
2.	Тема 1.1. Содержание мотивационного процесса	<i>Задание 1.</i> Используя схему мотивационного процесса, опишите Ваш выбор совершения конкретного действия (например, выбор специальности). <i>Задание 2.</i> Последнее время начальник начал часто делать вам замечания по поводу систематических опозданий в вашей рабочей группе. Действительно, записи в журнале указывали, что ваши сотрудники в среднем задерживают начало работы на 10-15 минут. Вы понимаете, что опоздание является формой избегания - работники не спешат к началу очень скучной работы. Группа работников, о которой идет речь, очень сплоченная, и каждый ее член следует желанию других. Один из лидеров группы прикладывает, видимо, много усилий,

		чтобы поддерживать в группе нежелательное поведение. С одной стороны, вы хотите, чтобы рабочие приходили вовремя, но с другой - хотели бы избежать конфронтации по этому поводу, поскольку не считаете, что дело стоит испорченных со всеми отношений. С помощью каких стратегий подкрепления можно влиять на сотрудников? Обоснуйте свой выбор. Если вы выберете положительное подкрепление, то какой его режим (или режимы) лучше применить в данной ситуации?
3.	Тема 1.2. Теоретические основы мотивации труда. Эволюция систем мотивации	<i>Задание 1.</i> Руководитель отметил, что с ростом численности его отдела заметно ухудшились отношения между сотрудниками. Регулярно возникали конфликты, сотрудники приходили к нему жаловаться на своих коллег, некоторые часто брали больничные листы и т.п. Особенно страдала сотрудница средних лет, хороший специалист, но очень ранимая, с оскорбительным характером. Желая компенсировать сотруднице обстановку на работе, руководитель решил повысить ей зарплату. Однако через некоторое время женщина уволилась и перешла в другую компанию на меньший оклад. Подавая заявление об увольнении, она сказала: «Да там платят меньше, зато мне там спокойнее, нет крика и шума по пустякам». Вопрос. Объясните ситуацию с позиций теории Ф. Герцберга. Подумайте, какой фактор стал для данной сотрудницы мотивирующим. <i>Задание 2.</i> Надежду Ивановну недавно назначили начальником проектного отдела. Она отвечает за разработку проектов, адекватных требованиям заказчиков, контроль расходов и развитие своих подчиненных. Ей подчиняются 20 мужчин и 8 женщин. Все они выпускники вузов и имеют, по крайней мере, 8 лет трудового стажа по специальности. У Надежды Ивановны диплом, но она всего 4 года работает по специальности после окончания профильного вуза. Основная проблема Надежды Ивановны - отсутствие уважения и поддержка со стороны подчиненных. Сейчас она обдумывает возможные действия, чтобы побудить подчиненных проявлять к ней большее уважение и откликаться на ее требования. Разработайте мотивационный план для Надежды Ивановны. При разработке плана используйте принципы содержательных теорий. <i>Задание 3.</i> Руководитель предложил своему ответственному и обязательному сотруднику разработать проект по новому направлению деятельности компании. Однако этот сотрудник начал отрицать и привел следующие аргументы: «Я хорошо выполняю задания, которые находятся в рамках моей компетенции. Мне нравится, когда мои дела в порядке, а задача четко и вовремя выполняются. Разрабатывать новый проект означает вступить в «зону некомпетентности», и я буду чувствовать себя дискомфортно. Кроме того, непонятно, какие результаты можно получить при разработке нового проекта, а выполнение привычных для меня задач приносит компании постоянный доход». Вопрос. Какую ошибку совершил руководитель

		при выборе способа мотивации своего сотрудника? <i>Задание 4.</i> Сотрудник давно работает в организации, претендует на карьерный рост, но такой возможности руководство предоставить ему пока не может. Предложите схему автономизации мотива для выхода из подобной ситуации. <i>Задание 5.</i> У разных студентов - разный уровень мотивации к учебной деятельности. Какой ваш личный уровень мотивации к обучению? Попробуйте объяснить тот или иной уровень мотивации с помощью теории ожидания. <i>Задание 6.</i> Представьте, что Иван и Евгений работают бок о бок друг с другом и выполняют одинаковую работу. Оба имеют равный опыт работы, уровень образования и подготовки, исполнительность, а также продолжительность работы в одной и той же организации. Иными словами, они делают эквивалентный вклад в выполнение своей работы. Теперь представьте, что Иван получает за свою работу 15 тыс. руб. в месяц, а Евгений - 12 тыс. руб. В этом случае соотношение результатов и затрат Ивана выше, чем аналогичное соотношение Евгения. Это создает ситуацию несправедливо завышенного вознаграждения для Ивана и несправедливо заниженного вознаграждения для Евгения. Как вероятнее всего будут действовать в такой ситуации Иван и Евгений? Объясните свой ответ. Что бы вы лично стали делать, оказавшись в аналогичной ситуации на месте Евгения?
Раздел II. Мотивационное управление		
4.	Тема 2.1. Методы мотивации. Оценка персонала в сфере управления	<i>Задание 1.</i> Ведущий (10 лет стажа работы) специалист начал хуже выполнять задания. Проанализируйте ситуацию, обоснуйте причины и источники ее возникновения (явные и неявные) и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для организации.
		<i>Задание 1.</i> Разработайте критерии оценки кандидата на должность специалиста организационного отдела местной администрации.
5.	Тема 2.2. Управление мотивационным механизмом в организации	<i>Задание 1.</i> Молодые сотрудники постоянно участвуют в международных проектах на стороне. Проанализируйте ситуацию, обоснуйте причины и источники ее возникновения (явные и неявные) и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для организации. <i>Задание 2.</i> Организация находится на начальной стадии формирования коллектива. Люди с трудом «притираются» друг к другу. Происходит много разногласий. Проанализируйте ситуацию, обоснуйте причины и источники ее возникновения (явные и неявные) и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для организации.

6.	Тема 2.3. Особенности оценки и мотивации государственных служащих	<i>Задание 1.</i> По результатам анкетирования было выявлено, что основными мотивами поступления на государственную службу является персонализированные (личные) факторы - гарантия постоянной работы, стабильности (43,2% опрошенных), стремление реализовать свои профессиональные качества (35,5%) и повысить свое материальное благополучие (11,9%), желание иметь широкие связи с людьми, которые могут быть полезны в жизни (9,2%), стремление занять престижное место в обществе (9,2%). Социально значимые мотивы профессиональной деятельности (желание принести пользу обществу и государству) менее важны для служащих (28,7% респондентов). <i>Задание 2.</i> Охарактеризуйте основные мотивы поступления на государственную службу. Какие методы мотивации Вы считаете наиболее эффективными для внедрения на государственной службе?								
Раздел III. Организационная культура										
7.	Тема 3.1. Организационная культура: понятие, структура, содержание. Типология организационных культур	<i>Задание 1.</i> Используя полученные знания о содержании и структуре организационной культуры, опишите культуру конкретной организации (по выбору).								
		<i>Задание 1.</i> К какому типу можно отнести описанную Вами в теме 3.1 организационную культуру? Почему?								
8.	Тема 3.2. Принципы и методы формирования организационной культуры	<i>Задание 1.</i> Какие факторы внутренней и внешней среды повлияли на формирование организационной культуры в Вашей организации? Ситуационное задание. Проклассифицируйте указанные ниже нормы поведения по предлагаемым признакам, заполнив таблицу. Таблица. Виды норм поведения <table><tr><th>Виды норм</th><th>Номер нормы в списке</th></tr><tr><td>Нормы деятельности</td><td></td></tr><tr><td>Нормы, регламентирующие форму одежды</td><td></td></tr><tr><td>Нормы, регламентирующие распределение ресурсов внутри группы</td><td></td></tr></table> 1. Качество – главный принцип нашей работы! 2. Все сотрудники должны ходить в униформе с символикой организации. 3. Все задания должны выполняться сотрудниками в рабочее время. Никаких сверхурочных! 4. Вознаграждение членов группы осуществляется пропорционально их трудовому вкладу в результаты работы группы. 5. В нашей организации мужчины должны ходить в темных костюмах, белых рубашках и не пестрых галстуках. 6. Все сотрудники не покидают своих рабочих мест до тех пор, пока их не отпустит непосредственный руководитель. 7. Члены группы ни при каких обстоятельствах не должны сообщать руководителю об опоздавших. 8. Вознаграждение членов группы осуществляется по результатам работы группы в целом и распределяется по принципу «каждому – поровну».	Виды норм	Номер нормы в списке	Нормы деятельности		Нормы, регламентирующие форму одежды		Нормы, регламентирующие распределение ресурсов внутри группы	
Виды норм	Номер нормы в списке									
Нормы деятельности										
Нормы, регламентирующие форму одежды										
Нормы, регламентирующие распределение ресурсов внутри группы										

		9. Никаких украшений персонал организации носить не должен! 10. Члены группы не должны открыто критиковать точку зрения коллеги в присутствии руководителя. 11. Все члены группы несут коллективную ответственность за результаты деятельности группы. 12. Каждый член группы имеет доступ к необходимой для работы информации. 13. В нашей организации женщинам запрещается носить брюки, мини-юбки, декольте.												
9.	Тема 3.3. Особенности организационной культуры государственной службы	<i>Задание 1.</i> Каким образом организационная культура влияет на достижение целей и решение задач Вашей организации? <i>Задание 2.</i> Проанализируйте предложенные варианты поведения руководителя и определите, для какого этапа развития группы они характерны, заполнив таблицу. Таблица. Поведение руководителя на различных этапах развития группы <table><tr><th>Этапы развития группы</th><th>Варианты поведения руководителя (номер из списка)</th></tr><tr><td>Формирование</td><td></td></tr><tr><td>Бурление</td><td></td></tr><tr><td>Нормирование</td><td></td></tr><tr><td>Выполнение работ</td><td></td></tr><tr><td>Расформирование</td><td></td></tr></table> Варианты поведения руководителя. 1. Обеспечивает координацию деятельности специализированных членов группы. 2. Отстаивает свои позиции, утверждает свой авторитет. 3. Принимает участие в выработке правил взаимодействия в группе. 4. Организует работу группы, обеспечивает ее ресурсами. 5. Поощряет или наказывает членов группы по результатам трудовой деятельности. 6. Отстаивает точку зрения группы при взаимодействии с другими группами. 7. Подводит итоги деятельности группы по выполнению целевого задания и вносит предложения о нецелесообразности дальнейшего существования группы. 8. Организует групповые дискуссии для решения сложных групповых проблем. 9. Устраняет внутригрупповые конфликты.	Этапы развития группы	Варианты поведения руководителя (номер из списка)	Формирование		Бурление		Нормирование		Выполнение работ		Расформирование	
Этапы развития группы	Варианты поведения руководителя (номер из списка)													
Формирование														
Бурление														
Нормирование														
Выполнение работ														
Расформирование														

ТЕСТОВОЕ ЗАДАНИЕ

Дисциплина	Код компетенции	Код индикатора	Тип и уровень сложности
Организационная культура и мотивационное управление			Высокий открытый

1. Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ (время выполнения 10 мин.)

При реализации своей роли в социальном взаимодействии и командной работе важно учитывать особенности поведения и интересы других участников. Представьте, что

Вы участник международного проекта по разработке инновационной системы образования. В вашей команде – представители разных культур, с разным уровнем владения языком и разным опытом работы в образовании. В рамках возглавляемой Вами подгруппы, занимающейся разработкой интерактивных материалов, возник конфликт из-за несогласия с предложенной методологией. Два члена команды активно отстаивают противоположные точки зрения, игнорируя аргументы остальных. Атмосфера накаляется, сроки сдачи этапа под угрозой.

Задание:

1. Какие наиболее вероятные факторы послужили причиной возникновения конфликта?
2. Опишите Ваши действия по урегулированию конфликтной ситуации.
3. Предложите мероприятия по укреплению командного духа в Вашей подгруппе.

ТЕСТОВОЕ ЗАДАНИЕ

Дисциплина	Код компетенции	Код индикатора	Тип и уровень сложности
Организационная культура и мотивационное управление			Высокий открытый

1. Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ (время выполнения 10 мин.)

Представьте ситуацию: Вы – руководитель отдела в государственном учреждении. В вашем отделе работает сотрудник, который систематически опаздывает на работу, что создает негативное впечатление у коллег и сказывается на общей рабочей атмосфере. Кроме того, у этого сотрудника возникают конфликты с другими членами команды из-за его резких высказываний и нежелания идти на компромиссы.

Задание:

1. Опишите Ваши действия по урегулированию данной ситуации.
2. Какие шаги Вы предпримете для улучшения взаимодействия в команде и повышения мотивации сотрудника?
3. Какие возможные последствия Ваших действий Вы учтете при разработке плана решения проблемы?

ТЕСТОВОЕ ЗАДАНИЕ

Дисциплина	Код компетенции	Код индикатора	Тип и уровень сложности
Организационная культура и мотивационное управление			Базовый комбинированный

1. Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа (время выполнения 3 мин.)

Мотивационное управление – это система методов, направленных на побуждение человека к действию и регулирование его поведения для достижения определённых целей. В группах с эффективной мотивацией сотрудники ориентированы на поддержку друг друга и достижение успеха. Какой из перечисленных ниже подходов наиболее эффективно способствует формированию сплоченной и продуктивной команды в государственной организации, учитывая различные теории мотивации и групповой динамики?

А. Строгое иерархическое управление, ориентированное на достижение показателей эффективности, с минимальным уровнем участия сотрудников в принятии решений.

Б. Поощрение индивидуальных достижений и конкуренции между сотрудниками для стимулирования повышения производительности.

В. Создание атмосферы доверия и взаимопомощи, где сотрудники чувствуют себя ценными, имеют возможность участвовать в принятии решений и развивать свои навыки.

Г. Минимизация обратной связи и критики, чтобы избежать конфликтов и поддержать позитивный моральный дух в коллективе.

ТЕСТОВОЕ ЗАДАНИЕ

Дисциплина	Код компетенции	Код индикатора	Тип и уровень сложности
Организационная культура и мотивационное управление			Высокий открытый

1. Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ (время выполнения 10 мин.)

Успех проекта определяет сплоченная команда, уверенная в своих силах и значимости своей работы, что в свою очередь зависит от умения лидера анализировать ситуацию и использовать наиболее подходящие методы мотивации и организации групповой работы. Представьте, что вы – руководитель подразделения, отвечающего за разработку и внедрение новой информационной системы в министерстве. Проект критически важен для повышения эффективности работы всего ведомства, но команда разработчиков столкнулась с серьезными трудностями: задержки по срокам, конфликты между участниками, снижение мотивации и качества работы. Многие сотрудники выражают сомнения в реалистичности проекта и его значимости.

Задание:

1. Опишите, какие конкретные действия Вы предпримете для анализа сложившейся ситуации и выбора наиболее подходящих методов мотивации и организации групповой работы, опираясь на основные теории мотивации и лидерства.

2. Укажите, какие факторы Вы будете учитывать при принятии решений,

3. Как Вы планируете вовлечь сотрудников в процесс преодоления кризиса?

ТЕСТОВОЕ ЗАДАНИЕ

Дисциплина	Код компетенции	Код индикатора	Тип и уровень сложности
Организационная культура и мотивационное управление			Высокий открытый

1. Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ (время выполнения 10 мин.)

Представьте, что вы назначены руководителем отдела развития персонала в министерстве здравоохранения региона. Уровень укомплектованности врачебным персоналом в районных больницах критически низкий. Молодые специалисты не стремятся ехать работать в сельскую местность, а опытные врачи постепенно уходят на пенсию.

Задание:

1. Разработайте концепцию мотивационной программы для привлечения и удержания врачей в районных больницах. Опишите ключевые элементы программы, целевую аудиторию и ожидаемые результаты.

2. Определите состав команды, необходимой для реализации данной программы. Укажите, какими навыками и компетенциями должны обладать члены команды.

3. Предложите 3-5 конкретных шагов по диагностике организационной культуры в одной из районных больниц.

4. Каким образом результаты диагностики помогут вам в совершенствовании мотивационной программы и повышении привлекательности работы в данной больнице?

ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ «ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И МОТИВАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ»

1. Организационная культура как часть культуры.
2. Кратко охарактеризуйте содержательные и процессуальные теории мотивации.
3. Что такое потребность? Какие виды потребностей вы знаете?
4. Существуют ли национальные особенности организационной культуры?
5. Какие методы управления мотивацией работников вы знаете? В чем специфика каждого из них?
6. Назовите основные компоненты организационной культуры и кратко охарактеризуйте их.
7. В чем проявляется «мифология» как элемент организационной культуры?
8. Какие формы субкультуры вы знаете? Кратко охарактеризуйте их.
9. Какие исторические типы организационных культур вы знаете? Кратко охарактеризуйте их.
10. Назовите и охарактеризуйте виды премирования работников.
11. Неэкономические методы мотивации.
12. Как проявляется влияние организационной культуры на организационную эффективность?
13. Экономические методы мотивации.
14. Каким образом проявляется культура руководителя в моделях его трудового поведения?
15. Какие типы темпераментов людей вы знаете? Как они связаны с мотивацией личности?
16. В чем достоинства и недостатки существующих систем оплаты труда?
17. Какие мотивационные ресурсы имеются в распоряжении руководителей предприятия?
18. В чем состоит психологический аспект мотивации труда?
19. Классификация коллективов по степени мотивации людей на работу.
20. Группа ценностных установок Ноймана.
21. Организационная культура как основа мотивации коллектива организации.
22. Влияние притязаний и ожиданий личности на проявление ее потребностей.
23. Анализ менталитетов С. Июшимури.
24. Как ослабить мотивацию нелояльной неформальной группы?
25. Методы усиления мотивации коллектива при организации нововведений.
26. В чём заключается роль лидерства и культуры в формулировании стратегии организации?
27. Классификация методов мотивации работников.
28. Оценка степени соответствия сложившейся организационной культуры стратегическим ценностям организации.
29. Охарактеризуйте процессы адаптации и интеграции.
30. Что могут сделать менеджеры для мотивации коллективов на каждой стадии их формирования и развития?
31. Виды вознаграждения и рекомендации по их применению для мотивации работников.
32. В чем проявляется влияние культуры на организацию?
33. Охарактеризуйте компоненты организационной культуры.

34. Методы усиления мотивации работников при модели обогащения труда.
35. Подходы к классификации организационных культур.
36. Нематериальные методы мотивации государственных служащих.
37. Модель выбора переменных для исследования влияния культуры на организацию.
38. Особенности мотивации государственных служащих.
39. Организационные изменения.
40. Оценка и аттестация управленческого персонала.
41. Отношения власти и организационная культура.
42. Методы усиления мотивации коллектива при организации нововведений.
43. Роль функции мотивации в повышении эффективности управления.
44. Охарактеризуйте влияние внешней среды на формирование организационной культуры.