

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
**«Международная академия бизнеса и управления»**

**Департамент общегуманитарных и естественнонаучных дисциплин**

УТВЕРЖДЕНО

Ректор

Международной академии бизнеса и  
управления

Е.В. Добренькова

«21» марта 2024 г.

ОДОБРЕНО

Ученым советом

Международной академии бизнеса и  
управления

(протокол от «14» марта 2024 г. № 5)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**  
**дисциплины**

**Б1.В.09 «Организационная культура»**

(наименование дисциплины)

Направление подготовки (специальность):

38.03.03 «Управление персоналом»

(шифр и наименование направления подготовки (специальности))

Направленность (профиль):

«Управление персоналом организации»

\_\_\_\_\_

Уровень (квалификация (степень) выпускника):

Бакалавр

(бакалавриата, специалитета, магистратуры)

Набор  
2024

Автор (ы)

Н.Ю Марошина, доцент, канд. псих.наук

---

(инициалы, фамилия, должность, ученая степень, ученое звание)

Ответственный за выпуск

И.Б. Выпряжкина, руководитель департамента менеджмента и управления персоналом Международной академии бизнеса и управления, канд. псих. наук, доцент

Программа одобрена на заседании департамента менеджмента и управления персоналом (протокол от 07.03.2024 № 5)

© Международная академия бизнеса и управления, 2024

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения.....	5
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	5
4. Объем дисциплины.....	6
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам).....	7
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся.....	16
7. Материалы оценивания результатов обучения по дисциплине.....	22
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы и иных источников.....	30
9. Материально-техническое обеспечение.....	31

## 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина Б1.В.09 «Организационная культура» включена в вариативную часть дисциплин по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом», направленность: «Управление персоналом организации».

**Целью** освоения учебной дисциплины являются формирование у студентов профессиональных компетенций в соответствии с ФГОС ВО, комплекса знаний, умений и навыков по основным понятиям и терминам, характеризующими различные типы организационных культур, законам, принципам и механизмам формирования и функционирования культуры организации.

### **Задачи:**

- рассмотреть современные концепции и подходы к анализу организационной культуры;
- изучить культурологические и управленческие трактовки содержания и функционирования организационной культуры;
- содействовать приобретению навыков в применении законов и принципов формирования организационной культуры в процессе рационализации организационных систем;
- стимулировать изучение элементов и методов этики и социальной ответственности менеджмента организации, выработку умений, необходимых для формирования рациональной стратегии использования кадрового потенциала в организации.

## 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование результатов обучения, представленных в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Результаты обучения, соотнесенные с общими результатами освоения образовательной программы

Код компетенции	Результаты освоения (наименование компетенции)	Код и наименование индикатора достижения	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ПК-5	Способен к деятельности по организации корпоративной социальной политики	ИПК-5.1. Разрабатывает социально-психологические направления управления персоналом	<p><b><u>Знать:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- роль организационной культуры в общеорганизационном управлении и её связь со стратегическими задачами организации;</li> <li>- методы количественного и качественного анализа организационной культуры предприятия (фирмы) и личности</li> <li>- содержание деятельности по формированию и поддержанию организационной культуры.</li> </ul> <p><b><u>Уметь:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять инструменты прикладной социологии в профессиональной деятельности;</li> <li>- анализировать групповые процессы в организации;</li> <li>- осуществлять диагностику организационной культуры</li> </ul> <p><b><u>Владеть:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками целостного подхода к анализу проблем в организации, а также методами поддержания и изменения организационной культуры.</li> </ul>
		ИПК-5.2. Организирует мероприятия корпоративной социальной политики	<p><b><u>Знать:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- сущность и содержание основных теорий и подходов к пониманию и управлению организационной культурой;</li> <li>- основные факторы, способствующие повышению эффективности организаци-</li> </ul>

			<p>онной культуры</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- особенности современных проблем функционирования организационной культуры в межкультурной среде.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- определять роль организационной культуры в разрешении базовых организационных противоречий и регулировании трудовых отношений;</li> <li>- разрабатывать предложения по повышению их эффективности;</li> <li>- осуществлять на основе современных технологий регулирование трудовых отношений.</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками самостоятельной разработки и применения технологий формирования организационной культуры;</li> <li>- навыками концептуального обоснования собственной позиции по ключевым аспектам влияния культуры на трудовые отношения.</li> </ul>
--	--	--	--

### **3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ**

Дисциплина относится к вариативной части обязательных дисциплин. Дисциплина «Организационная культура» изучается на 3 курсе в 5 семестре по очной форме обучения и на 2 курсе в 4 семестре по очно-заочной форме обучения.

### **4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ**

Общая трудоемкость (объем) дисциплины составляет 4 зачетных единиц (ЗЕ), 144 академических часов.

Таблица 4.1

Распределение объема дисциплины по видам работ  
по очной форме обучения.

Виды работ	Всего часов	Часы по семестрам 5 семестр
Контактная (аудиторная) работа обучающихся с преподавателем	52	52
В том числе:		
Лекции (Л)	16	16
Семинары (С)	36	36
Контроль самостоятельной работы (КСР)	2	2
<b>Самостоятельная работа обучающихся</b>	<b>54</b>	<b>54</b>
<b>Форма аттестационного испытания промежуточной аттестации</b>		<b>Экзамен 36</b>

Таблица 4.2

Распределение объема дисциплины по видам работ  
по заочной форме обучения

Виды работ	Всего часов	Часы по семестрам 4 семестр
Контактная (аудиторная) работа обучающихся с преподавателем	24	24
В том числе:		
Лекции (Л)	8	8
Семинары (С)	16	16
Контроль самостоятельной работы (КСР)	2	2
<b>Самостоятельная работа обучающихся</b>	<b>82</b>	<b>82</b>
<b>Форма аттестационного испытания промежуточной аттестации</b>		<b>Экзамен 36</b>

## 5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ)

### 5.1. Распределение учебного времени по темам и видам учебных занятий

Таблица 5.1

Распределение учебного времени по темам и видам учебных занятий  
(очная форма обучения)

1	2	Общая трудоёмкость (ч)	Лекции (ч)	Практ.занятия (ч)	Контроль самостоятельной работы	Самостоятельная работа (ч)	Код индикатора достижения компетенций	Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
			всего	всего				
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Тема 1. Организационная культура как социальное явление	20	2	8		10	ПК-5.1 ПК-5.2	устный опрос, решение задач, тестирование, доклады
2	Тема 2. Сущность и структура организационной культуры	222	4	6	2	10	ПК-5.1 ПК-5.2	устный опрос, решение задач, тестирование, доклады
3	Тема 3. Аналитические подходы к изучению организационной культуры	22	4	6		12	ПК-5.1 ПК-5.2	устный опрос, решение задач, тестирование, доклады
4	Тема 4. Формирование организационной культуры	22	2	8		12	ПК-5.1 ПК-5.2	устный опрос, решение задач, тестирование, доклады
5	Тема 5. Типологии организационных культур	22	4	8		10	ПК-5.1 ПК-5.2	
6	<b>Форма аттестационного испытания промежуточной аттестации</b>	<b>36</b>						
7	<b>Итого в семестре</b>	<b>144</b>	<b>16</b>	<b>36</b>	<b>2</b>	<b>54</b>		

Таблица 5.2

Распределение учебного времени по темам и видам учебных занятий  
(заочная форма обучения)



1	2	Общая трудоёмкость (ч)	Лекции (ч)	Практ.занятия (ч)	Контроль самостоятельной работы	Самостоятельная работа (ч)	Код индикатора достижения компетенций	Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
			всего	всего				
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Тема 1. Организационная культура как социальное явление	20	2	2		16	ПК-5.1 ПК-5.2	устный опрос, решение задач, тестирование, доклады
2	Тема 2. Сущность и структура организационной культуры	22	2	4		16	ПК-5.1 ПК-5.2	устный опрос, решение задач, тестирование, доклады
3	Тема 3. Аналитические подходы к изучению организационной культуры	22		4	2	16	ПК-5.1 ПК-5.2	устный опрос, решение задач, тестирование, доклады
4	Тема 4. Формирование организационной культуры	22	2	4		16	ПК-5.1 ПК-5.2	устный опрос, решение задач, тестирование, доклады
5	Тема 5. Типологии организационных культур	22	2	2		18	ПК-5.1 ПК-5.2	
6	<b>Форма аттестационного испытания промежуточной аттестации</b>	<b>36</b>						
7	<b>Итого в семестре</b>	<b>144</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>2</b>	<b>82</b>		

## 5.2. Содержание дисциплины и рекомендации по изучению тем

### Тема 1. Организационная культура как социальное явление

Предмет и задачи организационной культуры. Влияние организационной культуры на различные аспекты деятельности организации. Понятие и основные свойства организационной культуры. Культура как социальный феномен. Элементы организационной культуры.

## **Тема 2. Сущность и структура организационной культуры**

Содержание основных элементов организационной культуры. Ценностно-нормативная структура. Организационная структура. Структура коммуникаций. Структура социально-психологических отношений. Игровая (мифологическая) структура. Структура внешней идентификации (фирменного стиля). Компоненты организационной культуры. Базовые идеи и ценности как ядро организационной культуры. Измерения и уровни организационной культуры.

## **Тема 3. Аналитические подходы к изучению организационной культуры**

Показатели анализа организационной культуры. Культура как совокупность моделей выполнения работ, делового взаимодействия, межличностного общения. Материальная культура организации. Культура организации труда и производства. Культура управления. Особенности организационной культуры на разных стадиях развития организации.

## **Тема 4. Формирование организационной культуры**

Факторы формирования организационной культуры: по субъекту воздействия; по аспектам деятельности; по уровню общности; по положению; по степени участия; по степени контроля; по уровню затрат; по характеру воздействия; по сроку влияния. Методы формирования и поддержания организационной культуры. Проблемы поддержания организационных культур.

## **Тема 5. Типологии организационных культур.**

Общая характеристика типологий организационных культур. Типология Г. Хофштеда. Типология Р. Льюиса. Типология С. Ханди. Типология Т. Дейла и А. Куннеди. Типология Р. Блейка и Ж. Моутона. Типология К. Кемерона и Р. Куинна. Практическая значимость и возможности использования типологий организационных культур.

### **Семинарские занятия**

(форма обучения – очная, очно-заочная)

## **Тема 1. Организационная культура как социальное явление**

## **Тема 2. Сущность и структура организационной культуры**

## **Тема 3. Аналитические подходы к изучению организационной культуры**

## **Тема 4. Формирование организационной культуры**

## **Тема 5. Типологии организационных культур**

### **Задания для самостоятельной работы**

#### **Тема 1. Развитие управленческого консультирования как часть истории науки об управлении. Предпосылки формирования концепции организационного развития**

1. Критерии профессионализма консультанта.
2. Профессионально-этические принципы деятельности консультанта

#### **Специальные методы управленческого консультирования**

3. Тестирование в процессе консультирования
4. Имитационные игры
5. Тренинги
6. Структура методов активации мышления.
7. Методы креативного взаимодействия

#### **Тема 2. Понятие и термины управленческого консультирования. Основные принципы управленческого консультирования. Этический кодекс консультанта**

Подготовить доклад на тему: «Основные источники развития организационного консультирования (школа групповой динамики К. Левина, социометрия Дж. Морено, практика лабораторного тренинга (Т-группы) В. Бенниса, исследования межгрупповых отношений М. Шерифа).»; подготовить выступления на тему: «Современные подходы к исследованию организационного развития». Сформировать 3 рабочих группы для решения практических задач в условиях предложенной преподавателем ситуации: «Основные этапы внедрения изменений в организации».

#### **Тема 3. Развитие системы Клиент-Консультант Ролевая природа консультирования. Выбор консультанта. Этапы управленческого консультирования**

1. Изучение характеристик и нормативных актов, регулирующих содержание консультационной деятельности.
  1. Принципы, отражающие специфику консалтинговой деятельности.
  2. Принципы создания консалтинговой услуги.
  3. Принципы организации взаимодействия между клиентом и консультантом.
4. 11 фаз программы И. Адизеса
5. Целевые интервью с руководителями и специалистами: структурированное; полуструктурированное; проблематизирующее; групповое; развивающее диагностическое
6. Метод фокус-групп

7. Специальные методы организационной самодиагностики  
А.И. Пригожина: метафора; крестовина; управленческие ошибки; организационные патологии; группировки проблем и построение графов.

#### **Тема 4. Принципы и этапы проведения организационной диагностики организации. Методы и технологии управленческого консультирования**

Подготовить доклад на тему: «Порядок и технологии проведения диагностики, основные документы. Сложности и методы их преодоления»; подготовить выступления на тему: «Показатели эффективности труда в комплексной оценке качества труда. Факторы и резервы роста производительности», «Направления совершенствования разделения и кооперации труда»

Сформировать 3 рабочих группы для решения практических задач в условиях предложенной преподавателем ситуации: «Основные принципы: «предельной цели», «пульсирующего инновирования», «кумулятивной мотивации», самопрограммирования, «выращивания инновационного ядра»».

#### **Тема 5. Эффективность и качество управленческого консультирования. Оценка результатов**

1. Изучение особенностей определения эффективности управленческого консультирования в области управления персоналом.

2. Внутренние и внешние консультанты.

3. Анализ эффективности консалтинговой деятельности – диаграмма Исикавы.

4. Анализ эффективности консалтинговой деятельности – Диаграмма Парето

5. Анализ эффективности консалтинговой деятельности – диаграммы «Разброса».

### **6. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

1. Положение об организации и проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов.

2. Положение о балльной системе оценки успеваемости обучающихся МАБиУ.

3. Руководство по оформлению рукописных учебных и научных работ, рукописей печатных изданий МАБиУ.

4. Методические указания по выполнению контрольных работ.

5. Положение о самостоятельной работе обучающихся в изданиях МАиУ.

6. Презентационный материал.

7. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

7.1. Рекомендации по выполнению практических заданий

По степени сложности или характеру умственной деятельности практические задания делят на простые и сложные. Сложность оценивается по числу операций, которые необходимо выполнить при ее решении. Простые задания являются тренировочными и требуют для своего решения изученной формулы и знания порядка действий в различных опасных ситуациях. Их решение сводится к простейшим вычислениям в одно действие. Наиболее частое применение этих заданий на начальном этапе закрепления учебного материала, так как на этом этапе деятельность учащихся носит репродуктивный характер. Задания, решение которых требуют нескольких действий называют сложными. К сложным задачам, при решении которых выполняются репродуктивная деятельность относится, например, комбинированные задания.

## 7.2. Рекомендации по подготовке электронных презентаций

При создании электронных презентаций необходимо найти правильный баланс между подаваемым материалом и сопровождающими его мультимедийными элементами, чтобы не снизить результативность материала.

Одним из важных моментов является сохранение единого стиля, унифицированной структуры и формы представления материала. Для правильного выбора стиля требуется знать принципы эргономики, заключающие в себя наилучшие, проверенные на практике методы использования тех или иных компонентов мультимедийной презентации.

При создании мультимедийного пособия предполагается ограничиться использованием двух или трех шрифтов. Вся презентация должна выполняться в одной цветовой палитре, например, на базе одного шаблона, также важно проверить презентацию на удобство ее чтения с экрана. Тексты презентации не должны быть большими. Выгоднее использовать сжатый, информационный стиль изложения материала. Нужно будет суметь вместить максимум информации в минимум слов, привлечь и удержать внимание аудитории. Недостаточно просто скопировать информацию с других носителей и разместить ее в презентации. При подготовке презентации возможно использование ресурсов сети Интернет, современных мультимедийных энциклопедий и электронных учебников.

*Критерии оценивания по содержанию:*

- 1) целевая проработанность;
- 2) структурированность в подаче представляемых материалов;
- 3) логичность, простота изложения;
- 4) правильность построения фраз и отсутствие синтаксических и орфографических ошибок;
- 5) наличие списка литературы и информационно-справочных материалов, использованных в работе над проектом;
- 6) лицензионная чистота используемых продуктов;
- 7) степень вовлеченности участников образовательного процесса в реализацию проекта.

*Критерии оценивания по оформлению*

- 1) объем (оптимальное количество слайдов);
  - 2) дизайн (читаемость, наличие и соответствие графики и анимации, звуковое оформление, структурирование информации, соответствие заявленным требованиям);
  - 3) оригинальность оформления;
  - 4) эстетика;
  - 5) соответствие стандартам оформления.
- 7.3. Планирование и организация времени, необходимого для изучения дисциплины.

Важным условием успешного освоения дисциплины «Культура речи и деловое общение» является создание системы правильной организации труда, позволяющей распределить учебную нагрузку равномерно в соответствии с графиком образовательного процесса. Большую помощь в этом может оказать составление плана работы на семестр, месяц, неделю, день. Его наличие позволит подчинить свободное время целям учебы, трудиться более успешно и эффективно. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подвести итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине они произошли. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана. Все задания к практическим занятиям, а также задания, вынесенные на самостоятельную работу, рекомендуется выполнять непосредственно после соответствующей темы лекционного курса, что способствует лучшему усвоению материала, позволяет своевременно выявить и устранить «пробелы» в знаниях, систематизировать ранее пройденный материал, на его основе приступить к овладению новыми знаниями и навыками.

Система академического обучения основывается на рациональном сочетании нескольких видов учебных занятий (в первую очередь, лекций и практических занятий), работа на которых обладает определенной спецификой.

#### 7.4. Подготовка к лекциям.

Знакомство с дисциплиной происходит уже на первой лекции, где от студента требуется не просто внимание, но и самостоятельное оформление конспекта. При работе с конспектом лекций необходимо учитывать тот фактор, что одни лекции дают ответы на конкретные вопросы темы, другие – лишь выявляют взаимосвязи между явлениями, помогая студенту понять глубинные процессы развития изучаемого предмета как в истории, так и в настоящее время.

Конспектирование лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы, предполагающий интенсивную умственную деятельность студента. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное и сдела-

но это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Целесообразно вначале понять основную мысль, излагаемую лектором, а затем записать ее. Желательно запись осуществлять на одной странице листа или оставляя поля, на которых позднее, при самостоятельной работе с конспектом, можно сделать дополнительные записи, отметить непонятные места.

Конспект лекции лучше подразделять на пункты, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать вопросы плана лекции, предложенные преподавателям. Следует обращать внимание на акценты, выводы, которые делает лектор, отмечая наиболее важные моменты в лекционном материале замечаниями «важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек, подчеркивая термины и определения.

Целесообразно разработать собственную систему сокращений, аббревиатур и символов. Однако при дальнейшей работе с конспектом символы лучше заменить обычными словами для быстрого зрительного восприятия текста.

Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть теоретическим материалом.

#### 7.5. Подготовка к практическим занятиям

Подготовку к каждому практическому занятию студент должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованной к данной теме. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы практикума, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

В процессе подготовки к практическим занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы. При всей полноте конспектирования лекции в ней невозможно изложить весь материал из-за лимита аудиторных часов. Поэтому самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способ-

ствуется более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

#### 7.6. Рекомендации по работе с литературой

Работу с литературой целесообразно начать с изучения общих работ по теме, а также учебников и учебных пособий. Работу с источниками надо начинать с ознакомительного чтения, т.е. просмотреть текст, выделяя его структурные единицы. При ознакомительном чтении закладками отмечаются те страницы, которые требуют более внимательного изучения.

В зависимости от результатов ознакомительного чтения выбирается дальнейший способ работы с источником. Если для разрешения поставленной задачи требуется изучение некоторых фрагментов текста, то используется метод выборочного чтения. Если в книге нет подробного оглавления, следует обратить внимание ученика на предметные и именные указатели.

Избранные фрагменты или весь текст (если он целиком имеет отношение к теме) требуют вдумчивого, неторопливого чтения с «мысленной проработкой» материала. Такое чтение предполагает выделение:

- 1) главного в тексте;
- 2) основных аргументов;
- 3) выводов.

Особое внимание следует обратить на то, вытекает тезис из аргументов или нет.

Необходимо также проанализировать, какие из утверждений автора носят проблематичный, гипотетический характер и уловить скрытые вопросы.

Понятно, что умение таким образом работать с текстом приходит далеко не сразу. Наилучший способ научиться выделять главное в тексте, улавливать проблематичный характер утверждений, давать оценку авторской позиции – это сравнительное чтение, в ходе которого студент знакомится с различными мнениями по одному и тому же вопросу, сравнивает весомость и доказательность аргументов сторон и делает вывод о наибольшей убедительности той или иной позиции.

Если в литературе встречаются разные точки зрения по тому или иному вопросу из-за сложности прошедших событий и правовых явлений, нельзя их отвергать, не разобравшись. При наличии расхождений между авторами необходимо найти рациональное зерно у каждого из них, что позволит глубже усвоить предмет изучения и более критично оценивать изучаемые вопросы. Знакомясь с особыми позициями авторов, нужно определять их схожие суждения, аргументы, выводы, а затем сравнивать их между собой и применять из них ту, которая более убедительна.

Следующим этапом работы с литературными источниками является создание конспектов, фиксирующих основные тезисы и аргументы. Можно делать записи на отдельных листах, которые потом легко систематизировать по отдельным темам изучаемого курса. Другой способ – это ведение тематических тетрадей-конспектов по одной какой-либо теме. Большие специальные



работы монографического характера целесообразно конспектировать в отдельных тетрадях. Здесь важно вспомнить, что конспекты пишутся на одной стороне листа, с полями и достаточным для исправления и ремарок межстрочным расстоянием (эти правила соблюдаются для удобства редактирования). Если в конспектах приводятся цитаты, то непременно должно быть дано указание на источник (автор, название, выходные данные, № страницы). Впоследствии эта информация может быть использована при написании текста реферата или другого задания.

Таким образом, при работе с источниками и литературой важно уметь:

- сопоставлять, сравнивать, классифицировать, группировать, систематизировать информацию в соответствии с определенной учебной задачей;
- обобщать полученную информацию, оценивать прослушанное и прочитанное;
- фиксировать основное содержание сообщений; формулировать, устно и письменно, основную идею сообщения; составлять план, формулировать тезисы;
- готовить и презентовать развернутые сообщения типа доклада;
- работать в разных режимах (индивидуально, в паре, в группе), взаимодействуя друг с другом;
- пользоваться реферативными и справочными материалами;
- контролировать свои действия и действия своих товарищей, объективно оценивать свои действия;
- обращаться за помощью, дополнительными разъяснениями к преподавателю, другим студентам.
- пользоваться лингвистической или контекстуальной догадкой, словарями различного характера, различного рода подсказками, опорами в тексте (ключевые слова, структура текста, предваряющая информация и др.);
- использовать при говорении и письме перифраз, синонимичные средства, слова-описания общих понятий, разъяснения, примеры, толкования, «словотворчество»;
- повторять или перефразировать реплику собеседника в подтверждении понимания его высказывания или вопроса;
- обратиться за помощью к собеседнику (уточнить вопрос, переспросить и др.);
- использовать мимику, жесты (вообще и в тех случаях, когда языковых средств не хватает для выражения тех или иных коммуникативных намерений).

#### 7.7. Подготовка к промежуточной аттестации.

При подготовке к промежуточной аттестации целесообразно:

- внимательно изучить перечень вопросов и определить, в каких источниках находятся сведения, необходимые для ответа на них;
- внимательно прочитать рекомендованную литературу;
- составить краткие конспекты ответов (планы ответов).

### 7.8. Методические материалы для подготовки к дискуссии

Дискуссия – это публичный диалог, в процессе которого сталкиваются, как правило, противоположные точки зрения. Дискуссия имеет две основные цели: информационную цель: выявить суть спорного вопроса, четко обозначить все точки зрения; цель воздействия, убеждения: с помощью приведенных аргументов и доказательств убедить соперника в правоте своих взглядов.

При подготовке по теме надо рассмотреть позиции «за» и «против». Каждая позиция должна содержать:

- 1) определение темы, объяснение ключевых понятий темы;
- 2) формулировку основного тезиса, с точки зрения которого будет доказываться та или иная позиция;
- 3) аргументы и доказательства (с опорой на тексты художественной, критической, научной и публицистической литературы).

Успех в дискуссии в значительной степени зависит от аргументов, которые приводятся в поддержку выдвинутого тезиса.

Для ведения продуктивной дискуссии стороны должны уметь задавать информативные и корректные вопросы друг другу.

Прежде чем выступать, надо четко определить свою позицию. Проверить, правильно ли понята суть проблемы. Внимание к выступлению оппонента. Лучшим способом доказательства или опровержения являются бесспорные факты. Лучшим способом убедить противника является четкая аргументация и безупречная логика. Нельзя искажать мысли и слова своих оппонентов.

### 7.9. Методические рекомендации по написанию эссе

Эссе студента (промежуточная аттестация) - это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (тема может быть предложена и студентом, но обязательно должна быть согласована с преподавателем). Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. Объем эссе – не более 500 слов.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Эссе состоит из пяти частей (рекомендованные объемы частей написаны в скобках).

1. Реконструкция мысли автора на заданную тему, которая содержит не только формулировку, но и демонстрирует ход рассуждений: посылки, аргументы, вывод. [В текста автор заявляет, что (...), обращаясь к следующим доказательствам ...] – [не более 2000 знаков].

2. Критическая позиция студента по поводу мыслей автора, которая содержит обоснование того, почему студент согласен с мыслью автора или нет, обозначение сильных и слабых сторон в его позиции. [Автор утверждает (...), однако с этим сложно согласиться по следующим причинам (...)] – [не более 2000 знаков].

3. Демонстрация своей личной позиции, тезиса, который не может заключаться в простом согласии или несогласии с мнением автора текста – [не более 1000 знаков].

4. Доказательство своего тезиса – [не более 3000 знаков].

5. Заключение, в котором автор кратко сопоставляет свою позицию с позицией автора текста и делает общий вывод по теме уже вне контекста анализируемого текста – [не более 2000 знаков].

Критерии оценивания эссе:

✓ полнота и точность воспроизведения основных аргументов темы, озвученных в курсе;

✓ способность к критической рефлексии, обобщению и применению знаний;

✓ авторский стиль, владение навыками письма и умение формулировать;

✓ выполнение требований, предъявляемых к эссе.

## 7. МАТЕРИАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### 7.1. Показатели, критерии и шкалы оценивания компетенций

Оценка результатов обучения и уровня сформированности компетенций проводится в ходе мероприятий текущего контроля и промежуточной аттестации с использованием фондов оценочных средств и с применением балльной системы оценки успеваемости обучающихся.

Порядок проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации осуществляется в соответствии с локальным нормативным актом Академии.

Таблица 7.1

Соотношение показателей и критериев оценивания компетенций  
со шкалой оценивания  
(форма промежуточной аттестации – зачёт)

Показатели компетенции (ий) (дескрипторы)	Критерий оценивания	Шкала оценивания (баллы)
знать: (соответствует табл. 1)	Показывает полные и глубокие знания, логично и аргументированно отвечает на все вопросы, в том числе дополнительные, показывает высокий уро-	90–100 баллов

Показатели компетенции (ий) (дескрипторы)	Критерий оценивания	Шкала оценивания (баллы)
	вень теоретических знаний	
	Показывает глубокие знания, грамотно излагает, достаточно полно отвечает на все вопросы, в том числе дополнительные. В то же время при ответе допускает несущественные погрешности	76–89 баллов
	Показывает достаточные, но не глубокие знания, при ответе не допускает грубых ошибок или противоречий, однако в формулировании ответа отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. Для получения правильного ответа требуются уточняющие вопросы	60–75 баллов
	Показывает недостаточные знания, не способен аргументированно и последовательно излагать материал, допускает грубые ошибки, неправильно отвечает на дополнительные вопросы или затрудняется с ответом	менее 60 баллов
уметь: (соответствует табл.1)	Умеет применять полученные знания для решения практических задач, способен предложить альтернативные решения анализируемых проблем, формулировать выводы	90–100 баллов
	Умеет применять полученные знания для решения практических задач, способен формулировать выводы, но не может предложить альтернативные решения анализируемых проблем	76–89 баллов
	При решении практических задач возникают затруднения	60–75 баллов
	Не может решать практические задачи	менее 60 баллов
владеть: (соответствует табл.1)	Владеет навыками, необходимыми для профессиональной деятельности, способен оценить результат своей деятельности	90–100 баллов
	Владеет навыками, необходимыми для профессиональной деятельности, затрудняется оценить результат своей деятельности	76–89 баллов
	Показывает слабые навыки, необходимые для профессиональной деятельности	60–75 баллов
	Отсутствие навыков	менее 60 баллов

Результатом промежуточной аттестации является сумма баллов, набранных во время ответа обучающегося на теоретические и практические вопросы. Перевод набранных баллов в традиционную оценку и определение уровня сформированности компетенций осуществляется в соответствии с табл.7.2.

Таблица 7.2

**Порядок перевода баллов в оценку и определение уровня сформированности компетенции**

Уровень сформированности компетенции (элемента компетенции)	Количество набранных баллов	Оценка	
		высокий	90–100
повышенный	76–89 баллов	хорошо	
пороговый	60–75 баллов	удовлетворительно	
не сформирован	менее 60 баллов	неудовлетворительно	не зачтено

**7.2. Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену/зачету**

1. Какое содержание вкладывается в термин «деловые услуги» и каковы основные функции этого вида деятельности?
2. Какие направления деятельности в сфере деловых услуг являются наиболее распространенными в настоящее время?
3. Какие черты присущи консультированию как виду деятельности?
4. Каково понятие управленческого консультирования и его характерные черты?
5. Что такое консультационная услуга?
6. Какие виды консультационных услуг вы знаете, какие из них наиболее распространены в настоящее время?
7. Какова модель процесса решения проблем в организации, типичные ошибки определения проблемы?
8. Как оценивается возможность решения проблемы собственными силами?
9. Каковы основные причины обращения руководства организаций к консультантам?
10. Сформулируйте современную картину – кто чаще всего обращается к консультантам?
11. Какова мировая тенденция развития управленческого консультирования?
12. Каковы исторические корни управленческого консультирования, насколько они глубоки, какие личности в этом участвовали?
13. Как зародилось управленческое консультирование в России, каковы «эволюционные волны» и их роль в становлении российской модели консультирования?
14. Какие тенденции развития спроса на современном российском рынке консультационных услуг вам известны?
15. Каков портрет современного российского консультанта?

16. Какие основные виды консультационных организаций, какие виды нетрадиционных услуг вы знаете?
17. Каковы наиболее яркие отличия российского консультирования от зарубежного, какие тенденции развития присущи только России?
18. Каковы сильные и слабые стороны внешнего и внутреннего консультирования?
19. Существуют ли принципиальные отличия внутреннего консультирования от внешнего?
20. Чем вызвано появление должностей консультантов практически во всех отраслях экономики России?
21. Какие варианты организационного оформления внутреннего консультирования вам известны?
22. Как изменилось стратегическое мышление консультантов за последние 20 лет?
23. Будет ли в XXI веке сохранен спрос на внешние консультационные услуги?
24. Какую роль в создании рынка консультационных услуг играют объединения консультантов?
25. Чем характеризуется процесс развития объединений консультантов в России за последние годы?
26. Какие источники информации для поиска консультационных фирм вам известны?
27. Какова модель процесса поиска и выбора консультационной фирмы?
28. Какие критерии выбора консультационной фирмы вам известны?
29. Какие обязательные элементы входят в техническое задание?
30. Каков механизм формирования цены консультационной услуги?
31. Какая форма оплаты труда консультантов наиболее распространена в мире и России?
32. Какие формы контрактов вам известны, какова цель заключения контрактов?
33. Каковы основные составляющие контрактного договора?
34. Какие вам известны принципы организации отношений между консультантом и клиентом?
35. Какие вам известны модели консультирования, каковы в них функции клиента?
36. Чем принципиально одна модель отличается от другой, какая наиболее распространенная модель и почему?
37. Каковы уровни и виды изменений вам известны, ясна ли взаимосвязь изменений в людях и организации?
38. Какие психологические причины вызывают сопротивление изменениям и каковы методы реализации изменений?
39. Как управлять процессом изменений?
40. Каково ваше понимание "культуры организации" и ее уровней?

41. Как реализуются вопросы организационной культуры в работе консультанта?
42. В чем суть консультирования по вопросам управленческого развития?
43. Какова общая модель процесса консультирования?
44. Как консультант завязывает первоначальный контакт?
45. В чем суть и порядок проведения предварительного диагноза проблемы?
46. Как составляется и для чего необходим план выполнения задания?
47. Что происходит в организации, когда консультант проводит диагноз проблемы?
48. Какова концептуальная основа диагноза?
49. Дайте описание основных характеристик проблемы, какова при этом основная задача диагностики?
50. Каковы источники и основные пути получения информации для диагностики?
51. Как консультант проводит анализ фактов?
52. С чего начинается фаза планирования, почему на этой фазе необходимо творческое мышление?
53. Как консультант разрабатывает и оценивает альтернативы?
54. Какова роль консультанта на фазе внедрения?
55. Какие вам известны тактики по внесению изменений в методы работы организаций?
56. В чем суть завершающего этапа консультационных услуг?
57. Каковы известные вам возможности самодиагностики проблемных ситуаций?
58. Кто осуществляет управление консультационным проектом и какие составляющие этого процесса существуют?
59. Какова модель процесса контроля за ходом реализации консультационного проекта?
60. Каковы основные направления контроля и цели по направлениям?
61. Почему сила консультанта – в его методах? Какие виды методов вам известны?
62. Какие существуют критерии классификации методов консультирования, какие из них наиболее удачны?
63. Какие стандартные меры обычно предлагают западные консультанты?
64. Какова суть и назначение реинжиниринга?
65. Что такое менеджмент-аудит, и какие методики его проведения создали российские консультанты?
66. В чем суть управленческо-консультационной технологии "Прорыв"?
67. Как выглядит модель процесса сравнения и оценки положения предприятия по отношению к конкурентам и мировым лидерам?
68. Какие элементы характеризуют технологию мышления современного консультанта?
69. Для чего и как создаются фонды методов?

70. Что такое «качество» консультационных услуг и какие уровни его оценки вам известны?
71. Какие объективные и субъективные факторы формируют уровень качества услуг?
72. Какие вам известны направления оценки результативности консультирования?
73. Как повысить эффективность консультационных услуг?
74. Назовите основные тенденции развития отечественного управленческого консультирования.
75. Какова усредненная характеристика отечественной консультационной организации?
76. Как выглядит карта российского консалтинга?
77. Каков отраслевой спрос на консалтинг в России в настоящее время?
78. Каковы основные потребности в консультировании в России в последние годы?
79. Какова структура российского рынка консалтинга в настоящее время?
80. Реальный и виртуальный рынок консалтинговых услуг в России, каковы причины такого состояния?

### **7.3. Примерные практические (ситуационные) задания**

#### **Практическое занятие 1.**

##### Задание 1.

Составьте таблицу по основным источникам развития управленческого консультирования

##### Задание 2.

Сравните в таблице концепции организационного развития.

##### Задание 3

Подготовить примеры конкретных российских предприятий (СМИ, Интернет) для выявления причин проведения управленческого консультирования.

#### **Практическое занятие 2.**

##### Задание 1.

Составьте схему возникновения и реализацию запроса на управленческое консультирование.

##### Задание 2.

Перечислите внутренние и внешние причины снижения эффективности деятельности современных российских предприятий

#### **Практическое занятие 3..**

##### Задание 1.



Дайте сравнительную характеристику терминам «консалтинг» и «деловые услуги».

Задание 2.

Составьте таблицу видов консультационной деятельности.

Задание 3.

Составьте список возможных организационных изменений в результате консультирования.

**Практическое занятие 4.**

Задание 1.

Сделать сравнительную таблицу характеристик «внутреннего» и «внешнего» консультантов.

Задание 2.

Составить список «мифов» ожидания клиента.

Задание 3.

Составить таблицу ответственности клиента и консультанта.

**Практическое занятие 5.**

Задание 1.

Составить таблицу ролевых позиций консультанта с указанием их характеристик и ситуаций применения.

Задание 2.

Составить перечень источников информации для поиска консультационных фирм.

Задание 3.

Подобрать примеры (СМИ, Интернет) предприятий с конкретными проблемами( финансы, потеря рынка, отсутствие специалистов, и т.д.) и сформулировать вероятный запрос.

**Практическое занятие 6.**

Задание 1.

Составить таблицу подходов к управленческому консультированию с точки зрения технологии осуществления.

Задание 2.

Составить схему последовательности осуществления процесса консультирования

**Практическое занятие 7.**

Задание 1.

Составить схему порядка проведения диагностических мероприятий.

Задание 2.

Подобрать или придумать 2 примера проблемной ситуации для проведения диагностики в процессе управленческого консультирования (к проведению интерактивного занятия)

## **Практическое занятие 8.**

### Задание 1.

Составить сравнительную таблицу «Программный и маркетинговый подход в управленческом консультировании (Методы, цели, объекты, временной интервал).

### Задание 2.

Составить таблицу методов по этапам консультирования

## **Практическое занятие 9.**

### Задание 1.

Составить схему оргпатологий по группам и видам.

### Задание 2.

Описать 2-3 примера различных организационных патологий.

## **Практическое занятие 10.**

### Задание 1.

Создать перечень характеристик эффективной деятельности организации.

### Задание 2.

Создать таблицу условий достижения положительного результата консультирования как для клиента, так и для консультанта.

## **7.5. Применение балльной системы для проведения мероприятий текущего контроля**

Таблица 7.3

Применение балльной системы для проверки результатов обучения (очная форма обучения)

Номер темы	Формы текущего контроля студентов	Баллы по видам работ
Р.1	Собеседование	10
Р.1	Эссе	10
Р.1	<b>Контрольная точка 1</b>	30
Р.2	Собеседование	10
Р.2	Эссе	10
Р.2	<b>Контрольная точка 2</b>	30

## **8. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИНЫХ ИСТОЧНИКОВ**

## 8.1. Основная учебная литература

1. Василькова, О. А. Основы аудита качества и консалтинг предприятий : учебное пособие : [16+] / О. А. Василькова, Г. Р. Царева ; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола : Поволжский государственный технологический университет, 2020. – 136 с. : ил., табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=612090>
2. Консалтинг в связях с общественностью : учебник / Ф. И. Шарков. - М. : Экзамен, 2005. - 416 с.

## 8.2. Дополнительная учебная литература.

1. Карпушенков, Р. И. Современные технологии в управлении. Консультирование / Р. И. Карпушенков. – Москва : Лаборатория книги, 2012. – 131 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=142447>
2. Лабутин, К. М. Управленческое консультирование: менеджмент-консалтинг / К. М. Лабутин. – Москва : Лаборатория книги, 2010. – 96 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=88750>
3. Управленческий консалтинг : учебно-методическое пособие : [16+] / сост. А. В. Богомолова ; Липецкий государственный педагогический университет им. П. П. Семенова-Тян-Шанского. – Липецк : Липецкий государственный педагогический университет имени П.П. Семенова-Тян-Шанского, 2017. – 68 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=576895>
4. Шапиро, С. А. Практикум по дисциплине «Управленческий консалтинг» : учебное пособие : [16+] / С. А. Шапиро, А. Б. Вешкурова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 98 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=571003>

## 8.3. Иные источники

1. Кадровый менеджмент // [hrm.ru/](http://hrm.ru/)
2. Справочная правовая система «Консультант Плюс»/ правовые ресурсы; обзор изменений законодательства; актуализированная справочная информация.
3. Справочная правовая система «Гарант»/ правовые ресурсы; экспертные обзоры и оценка; правовой консалтинг.
4. Управление персоналом / Под ред. Т.Ю.Базарова. Предоставлено компанией "Центр Кадровых Технологий - XXIвек" / <http://www.cfin.ru/management/people/pmanbook.shtm>

5. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Методы управления персоналом//  
[http://www.cfin.ru/management/people/hrm\\_methods.shtml](http://www.cfin.ru/management/people/hrm_methods.shtml)

6. Управление персоналом. Онлайновый журнал // <http://www.hro.ru/hrm/>

#### **8.4. Периодические издания**

1. [http://psyjournals.ru/social\\_psy/2015/n2/index.shtml](http://psyjournals.ru/social_psy/2015/n2/index.shtml) - научный журнал Социальная психология и общество

2. <http://mevriz.ru/annotations/> - Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»

3. <http://psystudy.ru/index.php/about.html> - научный журнал Психологические исследования

4. <http://talkbusedst.ru/> - сайт информационно-аналитического электронного издания «Деловое общение». На сайте представлены все самые свежие новости из области деловых коммуникаций. Сайт дает возможность доступа к документам, касающимся взаимодействию в деловой среде.

### **9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ**

#### **9.1. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. [http://www.ido.edu.ru/psychology/labour\\_psychology/](http://www.ido.edu.ru/psychology/labour_psychology/)

2. <http://psyera.ru/4861/etika-delovyh-otnosheniy-etiket-v-delovoy-karere>

3. [http://kuntsevo.mos.ru/upravs/kodeks\\_gosslugby.php](http://kuntsevo.mos.ru/upravs/kodeks_gosslugby.php)

4. <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/55071469/>

5. <http://psykam.ucoz.com/>

#### **9.2. Технические средства и программное обеспечение**

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства

1. Microsoft Windows (лицензионное программное обеспечение)

2. Microsoft Office (лицензионное программное обеспечение)

3. Google Chrome (свободно распространяемое программное обеспечение)

4. Microsoft Visual Studio (лицензионное программное обеспечение)

5. Microsoft SQL Server Management Studio (лицензионное программное обеспечение)

6. Microsoft Visio (лицензионное программное обеспечение)

7. Notepad++ (свободно распространяемое программное обеспечение)

8. Антиплагиат. Вуз (лицензионное программное обеспечение)

9. 1С: Предприятие 8.3 (лицензионное программное обеспечение)

- мультимедийный проектор и экран; персональный компьютер с программным обеспечением: операционная система Windows 10; офисный па-

кет Microsoft Office 2019/2021, включающий программу подготовки и демонстрации презентаций Microsoft PowerPoint;

- учебная доска (маркерная).

### **9.3. Современные профессиональные базы данных и информационно-справочные системы**

- Консультант+ (лицензионное программное обеспечение отечественного производства);
- <http://www.garant.ru> (ресурсы открытого доступа);
- электронно-библиотечные системы: ЭБС «Университетская библиотека онлайн»; (URL: <https://www.biblio-online.ru/>).
- ЭБС Лань <https://e.lanbook.com>.

### **9.4. Материально-техническая база**

Учебные аудитории для проведения:

занятий лекционного типа, обеспеченные наборами демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающих тематические иллюстрации, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации, помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.