

Рабочая программа дисциплины

**Теория управления**

<i>Направление подготовки</i>	Государственное и муниципальное управление
<i>Код</i>	38.03.04
<i>Направленность (профиль)</i>	Управление крупными городами
<i>Квалификация выпускника</i>	бакалавр

Москва  
2023

1. **Перечень кодов компетенций, формируемых дисциплиной в процессе освоения образовательной программы**

Группа компетенций	Категория компетенций	Код
Универсальные	Разработка и реализация проектов	УК-2
Общепрофессиональные	-	ОПК-7

2. **Компетенции и индикаторы их достижения**

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
УК-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1 Участвует в разработке проекта, определении его конечной цели, исходя из действующих правовых норм УК-2.2 Решает поставленную перед ним подцель проекта, через формулирование конкретных задач. УК-2.3 Учитывает при решении поставленных задач трудовые и материальные ресурсы, ограничения проекта - сроки, стоимость, содержание. УК-2.4 Реализует внутренние и внешние взаимодействия, предупреждает и разрешает конфликты УК-2.5 Владеет навыками работы оформления документации, публично представляет результаты решения конкретной задачи проекта или проекта в целом
ОПК-7	Способен осуществлять внутриорганизационные и межведомственные коммуникации, обеспечивать взаимодействие органов власти с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации	ОПК-7.1 Осуществляет внутриорганизационные и межведомственные коммуникации ОПК-7.2 Обеспечивает взаимодействие органов власти с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества ОПК-7.3 Использует средства массовой информации для реализации профессиональных задач

3. **Описание планируемых результатов обучения по дисциплине**

3.1. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

Планируемые результаты обучения по дисциплине представлены дескрипторами (знания, умения, навыки).

Дескрипторы по дисциплине	Знать	Уметь	Владеть
---------------------------	-------	-------	---------

Код компетенции	УК-2		
	Правовые нормы при разработке проектов	Формулировать задачи проекта Учитывать необходимые ресурсы и ограничения проекта	Технологией взаимодействия с проектной командой, методами разрешения возникающих конфликтов. Навыками документационного оформления и публичного представления проекта
Код компетенции	ОПК-7		
	- основные теории коммуникации, основы взаимодействия органов власти с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации; -основы экономической, организационной и управленческой теории.	- осуществлять внутриорганизационные и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов власти с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации; - применять знания в области управления и маркетинга для решения задач профессиональной деятельности	- технологиями внутриорганизационных и межведомственных коммуникации, взаимодействия органов власти с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации.

#### ***4. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы***

Дисциплина относится к обязательной части учебного плана ОПОП.

Данная дисциплина взаимосвязана с другими дисциплинами, такими как: «Основы государственного и муниципального управления», «Прогнозирование и планирование», «Иностранный язык в сфере государственного управления», «Управление человеческими ресурсами», «Управление проектами», «Принятие и исполнение государственных решений».

В рамках освоения программы бакалавриата выпускники готовятся к решению задач профессиональной деятельности следующих типов: организационно-управленческий; исследовательский, коммуникативный.

Профиль (направленность) программы установлена путем ее ориентации на сферу профессиональной деятельности выпускников: Управление крупными городами.

#### ***5. Объем дисциплины***

<i>Виды учебной работы</i>	<i>Формы обучения</i>
	<i>Очная</i>
<b>Общая трудоемкость:</b> зачетные единицы/часы	5/180
<b>Контактная работа:</b>	
Занятия лекционного типа	32
Занятия семинарского типа	32
Промежуточная аттестация: экзамен	9
<b>Самостоятельная работа</b> (СРС)	107

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

**6.1. Распределение часов по разделам/темам и видам работы**

**6.1.1. Очная форма обучения**

№ п/п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						Самостоятельная работа
		Контактная работа						
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекции	Иные учебные занятия	Практические занятия	Семинары	Лабораторные раб.	Иные занятия	
1.	Тема 1. Сущность и содержание теории управления	2		2				8
2.	Тема 2. Эволюция управленческой мысли	2		2				8
3.	Тема 3. Теоретические основы менеджмента и его современное состояние	2		2				8
4.	Тема 4. Цели и функции теории управления	2		2				8
5.	Тема 5. Внутренняя и внешняя среда в управлении	2		2				8
6.	Тема 6. Организационные формы и структуры управления	2		2				8
7.	Тема 7. Методы решения управленческих	2		2				9

	проблем и реализации функций менеджмента							
8.	Тема 8. Коммуникация в процессе управления	2		2				10
9.	Тема 9. Управление как процесс	4		4				10
10.	Тема 10. Основы кадровой политики на предприятии, культура и стиль	4		4				10
11.	Тема 11. Условия и факторы результативной работы менеджера	4		4				10
12.	Тема 12. Понятия, сущность и содержание эффективности менеджмента	4		4				10
	Промежуточная аттестация	18						
	Итого	32		32				107

## **6.2 Программа дисциплины, структурированная по темам / разделам**

### **6.2.1 Содержание лекционного курса**

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование темы (раздела) дисциплины</b>	<b>Содержание лекционного занятия</b>
1.	Тема 1. Сущность и содержание теории управления	Понятие и сущность теории управления. Объект и предмет изучения курса. Междисциплинарные связи. Методология теории управления. Цели и функции теории управления. Соотношение понятий «управление» и «менеджмент». Практическая значимость теории управления в системе подготовки менеджеров. Модель управления. Природа управления.
2.	Тема 2. Эволюция управленческой мысли	Первые исторические подходы к проблеме управления. Управленческие революции. Предпосылки превращения управления в науку. Развитие зарубежной науки управления. Ф.У. Тейлор и формирование научной основы и терминологии менеджмента. Принципы «классической школы» и их использование в практике менеджмента Административная теория А. Файоля. Концепция «идеальной бюрократии» М. Вебера. Школа «человеческих отношений» и её основные направления. Количественная школа. Становление и развитие российской науки управления. Вклад известных российских ученых в

		<p>развитие управленческой мысли. Особенности российской управленческой науки.</p> <p>Формирование новой парадигмы управления, и ее сущность. Понятие модели управления. Характеристика основных моделей управления. Характеристика американской модели менеджмента. Характеристика японской модели менеджмента. Характеристика западноевропейской модели менеджмента. Отличительные черты американской модели менеджмента. Сравнительные характеристики американской и японской моделей управления. Особенности западноевропейской модели менеджмента. Отличие западноевропейской модели менеджмента от японской и американской.</p>
3.	Тема 3. Теоретические основы менеджмента и его современное состояние	<p>Понятие и сущность управления. Особенности управленческого труда. Понятие и виды систем. Применение системного подхода и системного анализа в управлении. Управление как система. Управляемая и управляющая подсистема. Исследование и проектирование организационных структур управления. Формирование российской модели управления. Возможность использования зарубежного опыта (японская, американская, немецкая модели менеджмента).</p> <p>Особенности перехода к рыночным отношениям. Проблемы и объективные трудности перехода к рыночным отношениям. Специфические проблемы перехода. Менеджмент в условиях рыночной экономики. Наука и практика управления в условиях перехода к рыночным отношениям. Состояние и проблемы менеджмента в современной России.</p>
4.	Тема 4. Цели и функции теории управления	<p>Понятие «цель управления». Целенаправленность и целеполагание. Источники целей управления. Цели теории управления. Методы целеобразования. Процесс и механизм определения целей управления. Целевой подход в управлении. Функции управления: их содержание и классификация. Прогнозирование и планирование в системе управления. Организация и координация как функция управления. Мотивация и стимулирование в управлении. Контроль как функция управления.</p> <p>Разделение труда как исторический процесс обособления, закрепления, видоизменения отдельных видов деятельности. Виды и характеристика труда. Функциональное разделение управленческого труда. Основные элементы процесса управления. Сущность структурного подхода к организации и методы построения организационных структур на современном этапе. Функциональное и структурное (вертикальное и горизонтальное) разделение труда в управлении.</p>

		Разделение труда в организации по количественному и качественному признакам. Разделение и кооперация труда на предприятии, их значение с экономической и социальной сторон, факторы, влияющие на них. Технологическая, функциональная формы и технологическая, экономическая, психофизиологическая, социальная границы разделения труда.
5.	Тема 5. Внутренняя и внешняя среда в управлении	<p>Структура среды управления. Внешняя среда управления. Понятия и основные элементы внешней среды. Основные элементы прямого воздействия внешней среды на организацию. Социокультурные факторы, международное окружение. Управление организацией в условиях неопределенности внешней среды. Внутренняя среда управления. Понятие и структура внутренней среды организации. Разделение внутренней и внешней среды как предпосылки ее открытости и целостности. Понятие миссии и ее значение для деловой среды организации. Типы организаций по взаимодействию с внешней средой.</p> <p>Анализ и оценка внутренней и внешней среды организации. SWOT-анализ.</p>
6.	Тема 6. Организационные формы и структуры управления	<p>Понятие организации. Жизненный цикл организации. Внутренняя и внешняя среда в управлении. Формальная и неформальная организации. Правила и принципы построения организационных структур управления. Типы структур управления и их характеристика.</p> <p>Классификация управленческих проблем. Причины возникновения управленческих проблем. Сроки их решения. Стратегические, тактические и текущие проблемы. Степень обязательности исполнения, функциональное назначение. Способ принятия и сфера реализации. Методы принятия решений и их реализация. Понятие процесса принятия решения.</p>
7.	Тема 7. Методы решения управленческих проблем и реализации функций менеджмента	<p>Понятие управленческого решения. Решение как выбор альтернативы и основной продукт управленческой деятельности. Комплексный характер сущности управленческого решения. Классификация управленческих решений. Однокритериальные и многокритериальные управленческие решения. Модели и методы разработки управленческих решений. Качество управленческих решений и эффективность управления. Особенности принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска. Контроль выполнения решения. Ответственность</p>

		<p>руководителя за принятые решения. Оценка эффективности управленческого решения.</p> <p>Цель и решение: сходство, различие, взаимосвязи. Влияние целей на разработку решений. Альтернативы достижения цели и выбор управленческих решений. Взаимосвязь целей и решений. Особенности разработки стратегических и тактических решений и проблемы их согласования. Иерархическое строение, структура и уровни управления, и их влияние на разработку решений. Иерархические многоуровневые связи. Многоэшелонная иерархическая разработка решений. Иерархическая структура целей. Многоцелевая разработка решений.</p> <p>Понятие и сущность альтернативных действий. Классификация действий. Альтернативы достижения цели и выбор управленческих решений. Выявление управляемых факторов и определение альтернатив их изменения. Сравнение альтернатив на основе соответствия результатов их реализации целям деятельности. Выработка альтернативного решения с использованием ПЭВМ. Анализ внешней среды и влияния на реализацию альтернатив решений. Модели и методы принятия решений. Рациональная модель, модель ограниченной рациональности. Имитационное и организационное моделирование, применение логических таблиц, системный анализ. Критерии и показатели эффективности управленческих решений.</p>
8.	Тема 8. Коммуникация в процессе управления	<p>Значение и сущность коммуникации в управлении. Виды коммуникаций. Коммуникационный процесс. Коммуникационные барьеры и способы их преодоления. Значение обратной связи. Каналы коммуникации. Типы коммуникативных структур. Коммуникации между организацией и внешней средой. Неформальные коммуникации. Межличностные коммуникации. Коммуникационный менеджмент. Коммуникация в маркетинге. Пути совершенствования коммуникаций и роль менеджеров в оптимизации этого процесса.</p>
9.	Тема 9. Управление как процесс	<p>Основные элементы процесса управления. Принципы управления. Функции управления. Методы управления. Основные этапы процесса управления. Типология и классификация процесса управления. Организационная структура управления. Информация. Персонал. Технические средства управления. Роль решений в управлении. Особенности управленческих решений. Классификация управленческих решений. Этапы процесса принятия решений. Подходы к принятию решений. Учет риска при принятии решений. Целевая ориентация управленческих решений. Учет</p>



		<p>факторов, влияющих на процесс принятия управленческого решения. Понятие модели. Необходимость моделирования. Сущность основных типов моделей принятия решений. Основные подходы к принятию решения. Процесс принятия решения. Методы и способы принятия решений. Организация и контроль выполнения решений. Процесс построения модели.</p> <p>Сущность и содержание ситуационного подхода. Исторические предпосылки возникновения ситуационного подхода. Роль ситуационного подхода в развитии теории управления. Методология ситуационного подхода. Условия применения ситуационного подхода. Ситуационный подход и процесс управления. Особенности применения ситуационного подхода в процессе управления. Ситуационный тип процесса управления и разработка решений в условиях изменения целей.</p>
10.	Тема 10. Основы кадровой политики на предприятии, культура и стиль	<p>Понятие и основные аспекты кадровой политики. Типы кадровой политики. Основные элементы кадровой политики. Разработка кадровой политики. Кадровое планирование. Функции кадровых служб. Кадровый потенциал организации. Культура, социальная ответственность и этика менеджера.</p> <p>Культура организации: сущность, функции, элементы, типология, место в системе управления. Культура организации как фактор эффективности. Благотворительность как составная часть культуры организации. Понятие и природа стиля руководства. Черты эффективного лидерства. Сущность принципов управления персоналом. Методы управления персоналом. Показатели эффективности управления персоналом. Способы повышения квалификации персонала. Концепция непрерывного образования. Управление профессиональной карьерой. Эффективность управления персоналом и ее взаимосвязь с эффективностью функционирования фирмы. Системы и методы отбора управленческого персонала. Анализ квалификации управленческого персонала. Планирование карьеры менеджера. Кадровый резерв.</p>
11.	Тема 11. Условия и факторы результативной работы менеджера	<p>Менеджеры как профессиональные управляющие. Понятие эффективного управления организацией: результативность, эффективность, производительность. Факторы, влияющие на успех организации. Оценка и измерения эффективности управления. Эффективное управление организациями. Задачи менеджеров по обеспечению эффективной оперативной деятельности организации. Задачи менеджеров по эффективному стратегическому развитию организацией. Измерение</p>

		результатов деятельности в государственном секторе. Модель эффективной организации. Управление нововведениями и развитием теории управления.
12.	Тема 12. Понятия, сущность и содержание эффективности менеджмента	Сущность эффективности управления. Критерии и показатели эффективности управления. Оценка эффективности управления как необходимое условие рационального управленческого процесса. Признаки эффективного менеджмента как результативности управленческой деятельности. Критерии эффективности деятельности управленческих органов и должностных лиц. Пути повышения эффективности менеджмента в организации. Эффективность организационных изменений. Проблемы эффективности российской модели управления. Классификация затрат. Сущность затрат на управление. Задачи управления. Мероприятия по их снижению. Цели и методы управления затратами. Регулирование и контроль расходов, планирование уровня прибыли и рентабельности производства.

#### 6.2.2 *Содержание практических занятий*

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование темы (раздела) дисциплины</b>	<b><i>Содержание практического занятия</i></b>
1.	Тема 1. Сущность и содержание теории управления	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понятие и сущность теории управления. Объект и предмет изучения курса.</li> <li>2. Методология теории управления. Цели и функции теории управления.</li> <li>3. Соотношение понятий «управление» и «менеджмент».</li> <li>4. Практическая значимость теории управления в системе подготовки менеджеров.</li> <li>5. Модель управления. Природа управления.</li> </ol>
2.	Тема 2. Эволюция управленческой мысли	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Предпосылки превращения управления в науку. Развитие зарубежной науки управления.</li> <li>2. Ф.У. Тейлор и формирование научной основы и терминологии менеджмента. Принципы «классической школы» и их использование в практике менеджмента</li> <li>3. Административная теория А. Файоля.</li> <li>4. Концепция «идеальной бюрократии» М. Вебера. 5. Школа «человеческих отношений» и её основные направления. Количественная школа.</li> <li>6. Становление и развитие российской науки управления. Вклад известных российских ученых в развитие управленческой мысли. Особенности российской управленческой науки.</li> </ol>
3.	Тема 3. Теоретические основы менеджмента и его современное состояние	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понятие и сущность управления. Особенности управленческого труда.</li> <li>2. Управление как система. Управляемая и управляющая подсистема.</li> </ol>

		<p>3. Исследование и проектирование организационных структур управления.</p> <p>4. Формирование российской модели управления.</p> <p>5. Возможность использования зарубежного опыта (японская, американская, немецкая модели менеджмента).</p> <p>6. Менеджмент в условиях рыночной экономики. Состояние и проблемы менеджмента в современной России.</p>
4.	Тема 4. Цели и функции теории управления	<p>1. Процесс и механизм определения целей управления. Целевой подход в управлении.</p> <p>2. Функции управления: их содержание и классификация.</p> <p>3. Разделение труда как исторический процесс обособления, закрепления, видоизменения отдельных видов деятельности.</p> <p>4. Виды и характеристика труда. Функциональное разделение управленческого труда.</p> <p>5. Основные элементы процесса управления.</p> <p>6. Разделение и кооперация труда на предприятии, их значение с экономической и социальной сторон, факторы, влияющие на них.</p>
5.	Тема 5. Внутренняя и внешняя среда в управлении	<p>1. Структура среды управления. Внешняя среда управления. Понятия и основные элементы внешней среды.</p> <p>2. Социокультурные факторы, международное окружение.</p> <p>3. Управление организацией в условиях неопределенности внешней среды. Внутренняя среда управления.</p> <p>4. Понятие миссии и ее значение для деловой среды организации.</p> <p>5. Типы организаций по взаимодействию с внешней средой.</p> <p>6. Анализ и оценка внутренней и внешней среды организации. SWOT-анализ.</p>
6.	Тема 6. Организационные формы и структуры управления	<p>1. Понятие организации. Жизненный цикл организации.</p> <p>2. Формальная и неформальная организации.</p> <p>3. Правила и принципы построения организационных структур управления. Типы структур управления и их характеристика.</p>
7.	Тема 7. Методы решения управленческих проблем и реализации функций менеджмента	<p>1. Понятие управленческого решения. Комплексный характер сущности управленческого решения.</p> <p>2. Классификация управленческих решений.</p> <p>3. Модели и методы разработки управленческих решений.</p> <p>4. Особенности принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска.</p> <p>5. Классификация управленческих проблем.</p> <p>6. Контроль выполнения решения.</p>

		Ответственность руководителя за принятые решения. Оценка эффективности управленческого решения.
8.	Тема 8. Коммуникация в процессе управления	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Значение и сущность коммуникации в управлении. Виды коммуникаций.</li> <li>2. Коммуникационный процесс. Коммуникационные барьеры и способы их преодоления. Значение обратной связи.</li> <li>3. Каналы коммуникации. Типы коммуникативных структур.</li> <li>4. Коммуникационный менеджмент.</li> <li>5. Коммуникация в маркетинге.</li> <li>6. Пути совершенствования коммуникаций и роль менеджеров в оптимизации этого процесса.</li> </ol>
9.	Тема 9. Управление как процесс	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основные элементы процесса управления. Принципы управления.</li> <li>2. Функции управления.</li> <li>3. Методы управления. Основные этапы процесса управления.</li> <li>4. Типология и классификация процесса управления.</li> <li>5. Организационная структура управления.</li> <li>6. Сущность основных типов моделей принятия решений.</li> <li>7. Ситуационный подход и процесс управления.</li> </ol>
10.	Тема 10. Основы кадровой политики на предприятии, культура и стиль	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понятие и основные аспекты кадровой политики. 2. Типы кадровой политики. Основные элементы кадровой политики.</li> <li>3. Разработка кадровой политики.</li> <li>4. Кадровое планирование.</li> <li>5. Функции кадровых служб.</li> <li>6. Культура, социальная ответственность и этика менеджера.</li> <li>7. Культура организации: сущность, функции, элементы, типология, место в системе управления.</li> </ol>
11.	Тема 11. Условия и факторы результативной работы менеджера	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Менеджеры как профессиональные управляющие.</li> <li>2. Понятие эффективного управления организацией: результативность, эффективность, производительность.</li> <li>3. Факторы, влияющие на успех организации. Оценка и измерения эффективности управления.</li> <li>4. Задачи менеджеров по эффективному стратегическому развитию организацией.</li> <li>5. Управление нововведениями и развитием теории управления.</li> </ol>
12.	Тема 12. Понятия, сущность и содержание эффективности менеджмента	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сущность эффективности управления. Критерии и показатели эффективности управления.</li> <li>2. Признаки эффективного менеджмента как результативности управленческой деятельности.</li> <li>3. Проблемы эффективности российской модели</li> </ol>

		<p>управления.</p> <p>4. Классификация затрат. Сущность затрат на управление.</p> <p>5. Регулирование и контроль расходов, планирование уровня прибыли и рентабельности производства.</p>
--	--	---

### 6.2.3 Содержание самостоятельной работы

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание самостоятельной работы
1.	Тема 1. Сущность и содержание теории управления	<p>Понятие и сущность теории управления. Объект и предмет изучения курса. Междисциплинарные связи. Методология теории управления. Цели и функции теории управления. Соотношение понятий «управление» и «менеджмент». Практическая значимость теории управления в системе подготовки менеджеров. Модель управления. Природа управления.</p>
2.	Тема 2. Эволюция управленческой мысли	<p>Первые исторические подходы к проблеме управления. Управленческие революции. Предпосылки превращения управления в науку. Развитие зарубежной науки управления. Ф.У. Тейлор и формирование научной основы и терминологии менеджмента. Принципы «классической школы» и их использование в практике менеджмента. Административная теория А. Файоля. Концепция «идеальной бюрократии» М. Вебера. Школа «человеческих отношений» и её основные направления. Количественная школа. Становление и развитие российской науки управления. Вклад известных российских ученых в развитие управленческой мысли. Особенности российской управленческой науки.</p> <p>Формирование новой парадигмы управления, и ее сущность. Понятие модели управления. Характеристика основных моделей управления. Характеристика американской модели менеджмента. Характеристика японской модели менеджмента. Характеристика западноевропейской модели менеджмента. Отличительные черты американской модели менеджмента. Сравнительные характеристики американской и японской моделей управления. Особенности западноевропейской модели менеджмента. Отличие западноевропейской модели менеджмента от японской и американской.</p>
3.	Тема 3. Теоретические основы менеджмента и его современное состояние	<p>Понятие и сущность управления. Особенности управленческого труда. Понятие и виды систем. Применение системного подхода и системного анализа в управлении. Управление как система. Управляемая и управляющая подсистема. Исследование и проектирование организационных структур управления. Формирование российской</p>

		<p>модели управления. Возможность использования зарубежного опыта (японская, американская, немецкая модели менеджмента).</p> <p>Особенности перехода к рыночным отношениям. Проблемы и объективные трудности перехода к рыночным отношениям. Специфические проблемы перехода. Менеджмент в условиях рыночной экономики. Наука и практика управления в условиях перехода к рыночным отношениям. Состояние и проблемы менеджмента в современной России.</p>
4.	Тема 4. Цели и функции теории управления	<p>Понятие «цель управления». Целенаправленность и целеполагание. Источники целей управления. Цели теории управления. Методы целеобразования. Процесс и механизм определения целей управления. Целевой подход в управлении. Функции управления: их содержание и классификация. Прогнозирование и планирование в системе управления. Организация и координация как функция управления. Мотивация и стимулирование в управлении. Контроль как функция управления.</p> <p>Разделение труда как исторический процесс обособления, закрепления, видоизменения отдельных видов деятельности. Виды и характеристика труда. Функциональное разделение управленческого труда. Основные элементы процесса управления. Сущность структурного подхода к организации и методы построения организационных структур на современном этапе. Функциональное и структурное (вертикальное и горизонтальное) разделение труда в управлении. Разделение труда в организации по количественному и качественному признакам. Разделение и кооперация труда на предприятии, их значение с экономической и социальной сторон, факторы, влияющие на них. Технологическая, функциональная формы и технологическая, экономическая, психофизиологическая, социальная границы разделения труда.</p>
5.	Тема 5. Внутренняя и внешняя среда в управлении	<p>Структура среды управления. Внешняя среда управления. Понятия и основные элементы внешней среды. Основные элементы прямого воздействия внешней среды на организацию. Социокультурные факторы, международное окружение. Управление организацией в условиях неопределенности внешней среды. Внутренняя среда управления. Понятие и структура внутренней среды организации. Разделение внутренней и внешней среды как предпосылки ее открытости и целостности. Понятие миссии и ее значение для деловой среды организации. Типы организаций по взаимодействию с внешней средой.</p>

		Анализ и оценка внутренней и внешней среды организации. SWOT-анализ.
6.	Тема 6. Организационные формы и структуры управления	<p>Понятие организации. Жизненный цикл организации. Внутренняя и внешняя среда в управлении. Формальная и неформальная организации. Правила и принципы построения организационных структур управления. Типы структур управления и их характеристика.</p> <p>Классификация управленческих проблем. Причины возникновения управленческих проблем. Сроки их решения. Стратегические, тактические и текущие проблемы. Степень обязательности исполнения, функциональное назначение. Способ принятия и сфера реализации. Методы принятия решений и их реализация. Понятие процесса принятия решения.</p>
7.	Тема 7. Методы решения управленческих проблем и реализации функций менеджмента	<p>Понятие управленческого решения. Решение как выбор альтернативы и основной продукт управленческой деятельности. Комплексный характер сущности управленческого решения. Классификация управленческих решений. Однокритериальные и многокритериальные управленческие решения. Модели и методы разработки управленческих решений. Качество управленческих решений и эффективность управления. Особенности принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска. Контроль выполнения решения. Ответственность руководителя за принятые решения. Оценка эффективности управленческого решения.</p> <p>Цель и решение: сходство, различие, взаимосвязи. Влияние целей на разработку решений. Альтернативы достижения цели и выбор управленческих решений. Взаимосвязь целей и решений. Особенности разработки стратегических и тактических решений и проблемы их согласования. Иерархическое строение, структура и уровни управления, и их влияние на разработку решений. Иерархические многоуровневые связи. Многоэшелонная иерархическая разработка решений. Иерархическая структура целей. Многоцелевая разработка решений.</p> <p>Понятие и сущность альтернативных действий. Классификация действий. Альтернативы достижения цели и выбор управленческих решений. Выявление управляемых факторов и определение альтернатив их изменения. Сравнение альтернатив на основе соответствия результатов их реализации целям деятельности. Выработка альтернативного решения с использованием ПЭВМ. Анализ внешней среды и влияния на реализацию альтернатив решений. Модели и методы принятия решений.</p>

		Рациональная модель, модель ограниченной рациональности. Имитационное и организационное моделирование, применение логических таблиц, системный анализ. Критерии и показатели эффективности управленческих решений.
8.	Тема 8. Коммуникация в процессе управления	Значение и сущность коммуникации в управлении. Виды коммуникаций. Коммуникационный процесс. Коммуникационные барьеры и способы их преодоления. Значение обратной связи. Каналы коммуникации. Типы коммуникативных структур. Коммуникации между организацией и внешней средой. Неформальные коммуникации. Межличностные коммуникации. Коммуникационный менеджмент. Коммуникация в маркетинге. Пути совершенствования коммуникаций и роль менеджеров в оптимизации этого процесса.
9.	Тема 9. Управление как процесс	<p>Основные элементы процесса управления. Принципы управления. Функции управления. Методы управления. Основные этапы процесса управления. Типология и классификация процесса управления. Организационная структура управления. Информация. Персонал. Технические средства управления. Роль решений в управлении. Особенности управленческих решений. Классификация управленческих решений. Этапы процесса принятия решений. Подходы к принятию решений. Учет риска при принятии решений. Целевая ориентация управленческих решений. Учет факторов, влияющих на процесс принятия управленческого решения. Понятие модели. Необходимость моделирования. Сущность основных типов моделей принятия решений. Основные подходы к принятию решения. Процесс принятия решения. Методы и способы принятия решений. Организация и контроль выполнения решений. Процесс построения модели.</p> <p>Сущность и содержание ситуационного подхода. Исторические предпосылки возникновения ситуационного подхода. Роль ситуационного подхода в развитии теории управления. Методология ситуационного подхода. Условия применения ситуационного подхода. Ситуационный подход и процесс управления. Особенности применения ситуационного подхода в процессе управления. Ситуационный тип процесса управления и разработка решений в условиях изменения целей.</p>
10.	Тема 10. Основы кадровой политики на предприятии, культура и стиль	Понятие и основные аспекты кадровой политики. Типы кадровой политики. Основные элементы кадровой политики. Разработка кадровой политики. Кадровое планирование. Функции кадровых служб. Кадровый потенциал организации. Культура, социальная ответственность и этика



		<p>менеджера.</p> <p>Культура организации: сущность, функции, элементы, типология, место в системе управления. Культура организации как фактор эффективности. Благотворительность как составная часть культуры организации. Понятие и природа стиля руководства. Черты эффективного лидерства. Сущность принципов управления персоналом. Методы управления персоналом. Показатели эффективности управления персоналом. Способы повышения квалификации персонала. Концепция непрерывного образования. Управление профессиональной карьерой. Эффективность управления персоналом и ее взаимосвязь с эффективностью функционирования фирмы. Системы и методы отбора управленческого персонала. Анализ квалификации управленческого персонала. Планирование карьеры менеджера. Кадровый резерв.</p>
11.	Тема 11. Условия и факторы результативной работы менеджера	<p>Менеджеры как профессиональные управляющие. Понятие эффективного управления организацией: результативность, эффективность, производительность. Факторы, влияющие на успех организации. Оценка и измерения эффективности управления. Эффективное управление организациями. Задачи менеджеров по обеспечению эффективной оперативной деятельности организации. Задачи менеджеров по эффективному стратегическому развитию организацией. Измерение результатов деятельности в государственном секторе. Модель эффективной организации. Управление нововведениями и развитием теории управления.</p>
12.	Тема 12. Понятия, сущность и содержание эффективности менеджмента	<p>Сущность эффективности управления. Критерии и показатели эффективности управления. Оценка эффективности управления как необходимое условие рационального управленческого процесса. Признаки эффективного менеджмента как результативности управленческой деятельности. Критерии эффективности деятельности управленческих органов и должностных лиц. Пути повышения эффективности менеджмента в организации. Эффективность организационных изменений. Проблемы эффективности российской модели управления. Классификация затрат. Сущность затрат на управление. Задачи управления. Мероприятия по их снижению. Цели и методы управления затратами. Регулирование и контроль расходов, планирование уровня прибыли и рентабельности производства.</p>

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

Предусмотрены следующие виды контроля качества освоения конкретной дисциплины:

- текущий контроль успеваемости
- промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине оформлен в **ПРИЛОЖЕНИИ** к РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Текущий контроль успеваемости обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины в процессе обучения.

### 7.1 Паспорт фонда оценочных средств для проведения текущей аттестации по дисциплине (модулю)

№ п/п	Контролируемые разделы (темы)	Наименование оценочного средства
1.	Тема 1. Сущность и содержание теории управления	Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование.
2.	Тема 2. Эволюция управленческой мысли	Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование.
3.	Тема 3. Теоретические основы менеджмента и его современное состояние	Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование.
4.	Тема 4. Цели и функции теории управления	Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование.
5.	Тема 5. Внутренняя и внешняя среда в управлении	Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование.
6.	Тема 6. Организационные формы и структуры управления	Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование.
7.	Тема 7. Методы решения управленческих проблем и реализации функций менеджмента	Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование.
8.	Тема 8. Коммуникация в процессе управления	Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование.
9.	Тема 9. Управление как процесс	Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование.
10.	Тема 10. Основы кадровой политики на предприятии, культура и стиль	Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование.

11.	Тема 11. Условия и факторы результативной работы менеджера	Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование.
12.	Тема 12. Понятия, сущность и содержание эффективности менеджмента	Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование.

## **7.2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля**

### **Типовые вопросы**

1. Содержание понятия «Теория управления», цели, функции, предмет и метод науки.
2. Основные категории теории управления и их краткая характеристика.
3. Этапы становления теории управления.
4. Характеристика управленческих революций.
5. Научные основы управления, заложенные Ф. Тейлором.
6. Роль Г. Файоля развитие теории управления.
7. Школа поведенческих отношений Д. Макгрегора.
8. Характеристика основных научных подходов в управлении.
9. Современная управленческая парадигма и ее краткая характеристика.
10. Понятие моделей управления, их структура, классификация.
11. Зарубежные модели управления и их краткая характеристика.
12. Истоки и проблемы формирования российской модели управления.
13. Функциональное разделение управленческого труда.
14. Возникновение функций управления, характеристика функций А. Файоля.
15. Современный взгляд на состав и содержание функций управления.
16. Прогнозирование как функция управления, виды прогнозных расчетов.
17. Планирование как функция управления, типы планов и их краткая характеристика.
18. Организация как функция управления, ее содержание, принципы, уровни управления.
19. Координация как функция управления, формы и средства осуществления.
20. Регулирование как функция управления, методы осуществления.
21. Мотивация как функция управления: сущность, типы, этапы, формы.
22. Характеристика первоначальных теорий мотивации и их значение для теории управления.
23. Характеристика содержательных теорий мотиваций.
24. Характеристика процессуальных теорий мотивации.
25. Характеристика комплексной, процессуальной теории Портера – Лоулера.
26. Контроль как функция управления: понятие, необходимость, содержание.
27. Контроль как функция управления в органах управления и тенденции развития.
28. Сущность методологии управления: парадигма, концепция, приоритет.
29. Сущность методологии управления: ориентиры, цели, подходы.
30. Сущность методологии управления: критерии, альтернативы.
31. Методы управления и их классификация.
32. Административные методы управления.
33. Экономические методы управления.
34. Социально – психологические методы управления.
35. Понятие закономерности в управлении.
36. Принципы управления и их характеристика.
37. Понятие и основные аспекты кадровой политики.
38. Кадровые технологии в управлении: набор, отбор, прием, обучение персонала.
39. Управление инновациями в управлении.

40. Нововведения как объект управления.
41. Принципы организации управленческих инноваций.
42. Государственное регулирование инновационной деятельности.
43. Системный и ситуационный подходы в управлении.
44. Маркетинговый подход в управлении.
45. Роль руководителя в коммуникации.
46. Сущность лидерства.
47. Технология управления нововведениями.
48. Понятие, сущность и содержание эффективности управления.
49. Критерии и показатели эффективности управления.
50. Условия и факторы результативной работы менеджера.
51. Затраты на управление.
52. Решения в процессе управления.
53. Организация процесса разработки управленческого решения.
54. Исследование систем управления и их проектирование.
55. Культура организации: сущность, функции, элементы
56. Культура организации: типология, место в системе управления.

### **Типовые тесты**

**1. Укажите важнейший подход к выделению научных направлений, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления...**

- а) проблемный подход;
- б) процессный подход;
- в) стратегический подход;
- г) программно-целевой подход.

**2. Назовите один из основных методов для изучения закономерностей возникновения и функционирования управленческих отношений в социальных системах различного уровня?**

- а) всеобщий диалектико-материалистический метод;
- б) аналитический метод;
- в) экономико-математический метод;
- г) социологический метод.

**3. Какая функция теории управления связана с изучением сущности управленческих отношений, основных особенностей управления как специфической сферы трудовой деятельности?**

- а) оценочная;
- б) прикладная;
- в) прогностическая;
- г) познавательная.

**4. Кого считают отцом классической теории научного управления?**

- а) Анри Файоля;
- б) Фредерика У. Тейлора;
- в) Макса Вебера;
- г) Элтона Мэйо.

**5. Назовите одно из основных достижений школы человеческих отношений и школы поведенческих наук...**

- а) применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени

- удовлетворенности работой и производительности;
- б) развитие принципов управления;
  - в) описание функций управления;
  - г) систематизированный подход к управлению всей организации.

**6. Практика управления возникла...**

- а) вместе с созданием Ф. Тейлором Школы управления
- б) вместе с возникновением системного подхода
- в) вместе с объединением людей в организованные группы (например в племена)
- г) в XX веке в ходе индустриализации промышленности

**7. Универсальные принципы управления, применяемые к любому объекту разработала школа...**

- а) научного управления
- б) классическая
- в) человеческих отношений
- г) новая школа управления, использующая количественные методы

**8. Исследование неформальных групп начал проводить...**

- а) Тейлор
- б) Мэйо
- в) Файоль
- г) Эмерсон

**9. А. Файоль является основателем школы управления...**

- а) Школы человеческих отношений
- б) Классической
- в) Поведенческой
- г) Школы научного управления

**10. Какие из нижеперечисленных принципов управления не являются принципами бюрократического управления М. Вебера?**

- а) рационализация дисциплинарных требований
- б) иерархия власти и ответственности
- в) правила поведения должностных лиц
- г) внимание к проблемам персонала организации

**11. Хоторнский эксперимент проводился в рамках исследований следующей школы менеджмента...**

- а) поведенческой школы
- б) школы человеческих отношений
- в) новой школы
- г) административной школы

**12. «Старая» система взглядов на менеджмент, базирующаяся на трудах Тейлора, Файоля предполагает следующие составляющие:**

- а) предприятие это открытая система
- б) ориентация на качество продукции
- в) главный источник прибавочной стоимости – люди, обладающие знаниями
- г) рост масштабов производства продукции – главный фактор успеха

**13. Современная концепция управления предполагает следующие составляющие:**

- а) предприятие – закрытая система
- б) рациональная организация производства, повышение производительности труда – главная задача менеджеров
- в) ситуационный подход к управлению
- г) главный источник прибавочной стоимости, люди и производительность их труда

**14. Один из принципов управления А. Файоля – разделение труда. Это означает...**

- а) делегирование полномочий каждому работнику
- б) специализация работ для эффективного использования рабочей силы
- в) работа по единому плану
- г) подчинение индивидуальных интересов – общим.

**15. Какие из перечисленных принципов НЕ принадлежат принципам бюрократического управления М. Вебера?**

- а) иерархия власти и ответственности
- б) правила поведения должностных лиц
- в) мотивация работников
- г) разделение труда и специализация

**16. Главной заслугой Тейлора является...**

- а) разработка подхода к организации как к единому организму
- б) разработка методологических основ нормирования труда
- в) разработка методов мотивации персонала
- г) хоторнские исследования

**17. Школа поведенческих наук утверждала, что увеличение эффективности деятельности организации происходит за счет...**

- а) рационализации труда работников
- б) эффективной организации труда
- в) роста эффективности использования человеческих ресурсов
- г) внедрения количественных методов

**18. Назовите основное положение новой парадигмы управления в Российской Федерации...**

- а) децентрализация системы управления на базе сочетания рыночного и государственного управления социально-экономическими процессами;
- б) прогнозирование экономического развития;
- в) программно-целевое планирование экономики.

**19. При формулировке миссии организации НЕ рекомендуется указывать в качестве главной цели...**

- а) получение прибыли
- б) философию компании
- в) удовлетворение общественных потребностей
- г) обеспечение финансовой устойчивости

**20. Требования к формулируемым целям...**

- а) должны охватывать все направления деятельности
- б) правильная формулировка
- в) стратегическая направленность
- г) достижимость

### Ключи к тестовым заданиям:

1 а	11 б
2 а	12 г
3 г	13 в
4 а	14 б
5 а	15 в
6 в	16 б
7 б	17 в
8 б	18 в
9 б	19 а
10 г	20

### Типовые проблемно-аналитические задания

*Проблемно-аналитическое задание:*

1. Проведите сравнительный анализ различных организационных структур управления (на примере пяти различных организаций (фирм)).
3. Сформулируйте основные профессиональные признаки менеджера с учетом требуемых знаний, навыков и личностных характеристик.
4. Проведите сравнительный анализ внешней и внутренней среды предприятий, кадровой политики, системы мотивации, системы управления конфликтами (на примере трех организаций).

### Темы исследовательских, творческих проектов

*Подготовка исследовательских проектов по темам:*

1. Типологии культур, их сравнительная характеристика и применение в государственном и муниципальном управлении
2. Понятие конфликта и его причины в государственном и муниципальном управлении
3. Типы и виды конфликтов, их особенности в государственном и муниципальном управлении
4. Управление конфликтами в государственном и муниципальном управлении
5. Шесть стилей поведения в конфликтной ситуации в государственном и муниципальном управлении
6. Понятие организационных изменений в государственном и муниципальном управлении, их типы и виды
7. Особенности консалтинга в государственном и муниципальном управлении
8. Процесс организационных изменений в государственном и муниципальном управлении
9. Сопротивление изменениям в государственном и муниципальном управлении
10. Методы управления сопротивлением изменениям в государственном и муниципальном управлении

### *Творческое задание (с элементами эссе)*

Напишите эссе по теме:

2. Как управлять по-новому, по-современному?
3. Каким должен быть современный руководитель?
4. Легко ли быть руководителем?
5. Каким я буду руководителем...
6. Как я буду использовать свои знания по управлению в своей профессиональной деятельности?

### **7.3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности**

Все задания, используемые для текущего контроля формирования компетенций условно можно разделить на две группы:

1. задания, которые в силу своих особенностей могут быть реализованы только в процессе обучения на занятиях (например, дискуссия, круглый стол, диспут, мини-конференция);
2. задания, которые дополняют теоретические вопросы (практические задания, проблемно-аналитические задания, тест).

Выполнение всех заданий является необходимым для формирования и контроля знаний, умений и навыков. Поэтому, в случае невыполнения заданий в процессе обучения, их необходимо «отработать» до зачета (экзамена). Вид заданий, которые необходимо выполнить для ликвидации «задолженности» определяется в индивидуальном порядке, с учетом причин невыполнения.

#### **1.Требование к теоретическому устному ответу**

Оценка знаний предполагает дифференцированный подход к студенту, учет его индивидуальных способностей, степень усвоения и систематизации основных понятий и категорий по дисциплине. Кроме того, оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение использовать в ответе практический материал. Оценивается культура речи, владение навыками ораторского искусства.

*Критерии оценивания:* последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала, использование профессиональных терминов, культура речи, навыки ораторского искусства. Изложение материала без фактических ошибок.

Оценка «*отлично*» ставится в случае, когда материал излагается исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно, при этом раскрываются не только основные понятия, но и анализируются точки зрения различных авторов. Обучающийся не затрудняется с ответом, соблюдает культуру речи.

Оценка «*хорошо*» ставится, если обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, знает практическую базу, но при ответе на вопрос допускает несущественные погрешности.

Оценка «*удовлетворительно*» ставится, если обучающийся освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении материала, затрудняется с ответами, показывает отсутствие должной связи между анализом, аргументацией и выводами.

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится, если обучающийся не отвечает на поставленные вопросы.

#### **2. Творческие задания**

*Эссе* – это небольшая по объему письменная работа, сочетающая свободные, субъективные рассуждения по определенной теме с элементами научного анализа. Текст должен быть легко читаем, но необходимо избегать нарочито разговорного стиля, сленга, шаблонных фраз. Объем эссе составляет примерно 2 – 2,5 стр. 12 шрифтом с одинарным интервалом (без учета титульного листа).

*Критерии оценивания* - оценка учитывает соблюдение жанровой специфики эссе, наличие логической структуры построения текста, наличие авторской позиции, ее научность и связь с современным пониманием вопроса, адекватность аргументов, стиль изложения, оформление работы. Следует помнить, что прямое заимствование (без оформления цитат)



текста из Интернета или электронной библиотеки недопустимо.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; адекватность аргументов при обосновании личной позиции, стиль изложения.

Оценка «хорошо» ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); но не прослеживается наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; не достаточно аргументов при обосновании личной позиции

Оценка «удовлетворительно» ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение). Но не прослеживаются четкие выводы, нарушается стиль изложения

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если не выполнены никакие требования

### **3. Требование к решению ситуационной, проблемной задачи (кейс-измерители)**

Студент должен уметь выделить основные положения из текста задачи, которые требуют анализа и служат условиями решения. Исходя из поставленного вопроса в задаче, попытаться максимально точно определить проблему и соответственно решить ее.

Задачи должны решаться студентами письменно. При решении задач также важно правильно сформулировать и записать вопросы, начиная с более общих и, кончая частными.

*Критерии оценивания* – оценка учитывает методы и средства, использованные при решении ситуационной, проблемной задачи.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда обучающийся выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся в целом выполнил все требования, но не совсем четко определяется опора на теоретические положения, изложенные в научной литературе по данному вопросу.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся не выполнил все требования.

### **4. Интерактивные задания**

Механизм проведения диспут-игры (ролевой (деловой) игры).

Необходимо разбиться на несколько команд, которые должны поочередно высказать свое мнение по каждому из заданных вопросов. Мнение высказывающейся команды засчитывается, если противоположная команда не опровергнет его контраргументами. Команда, чье мнение засчитано как верное (не получило убедительных контраргументов от противоположных команд), получает один балл. Команда, опровергнувшая мнение противоположной команды своими контраргументами, также получает один балл. Побеждает команда, получившая максимальное количество баллов.

Ролевая игра как правило имеет фабулу (ситуацию, казус), распределяются роли, подготовка осуществляется за 2-3 недели до проведения игры.

*Критерии оценивания* – оцениваются действия всех участников группы. Понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Соответствие реальной действительности решений, выработанных в ходе игры. Владение терминологией, демонстрация владения учебным материалом по теме игры, владение методами аргументации, умение работать в группе (умение слушать, конструктивно вести беседу, убеждать, управлять временем, бесконфликтно общаться), достижение игровых

целей, (соответствие роли – при ролевой игре). Ясность и стиль изложения.

Оценка «*отлично*» ставится в случае, выполнения всех критериев.

Оценка «*хорошо*» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Решения, выработанные в ходе игры, полностью соответствуют реальной действительности. Но некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены нормы общения, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «*удовлетворительно*» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия в целом соответствуют заданным целям. Однако, решения, выработанные в ходе игры, не совсем соответствуют реальной действительности. Некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится, если обучающиеся не понимают проблему, их высказывания не соответствуют заданным целям.

### **5. Комплексное проблемно-аналитическое задание**

Задание носит проблемно-аналитический характер и выполняется в три этапа. На первом из них необходимо ознакомиться со специальной литературой.

Целесообразно также повторить учебные материалы лекций и семинарских занятий по темам, в рамках которых предлагается выполнение данного задания.

На втором этапе выполнения работы необходимо сформулировать проблему и изложить авторскую версию ее решения, на основе полученной на первом этапе информации.

Третий этап работы заключается в формулировке собственной точки зрения по проблеме. Результат третьего этапа оформляется в виде аналитической записки (объем: 2-2,5 стр.; 14 шрифт, 1,5 интервал).

*Критерий оценивания* - оценка учитывает: понимание проблемы, уровень раскрытия поставленной проблемы в плоскости теории изучаемой дисциплины, умение формулировать и аргументировано представлять собственную точку зрения, выполнение всех этапов работы.

Оценка «*отлично*» ставится в случае, когда обучающийся демонстрирует полное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «*хорошо*» ставится, если обучающийся демонстрирует значительное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «*удовлетворительно*» ставится, если обучающийся, демонстрирует частичное понимание проблемы, большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится, если обучающийся демонстрирует непонимание проблемы, многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.

### **6. Исследовательский проект**

*Исследовательский проект* – проект, структура которого приближена к формату научного исследования и содержит доказательство актуальности избранной темы, определение научной проблемы, предмета и объекта исследования, целей и задач, методов, источников, историографии, обобщение результатов, выводы.

Результаты выполнения исследовательского проекта оформляется в виде реферата (объем: 12-15 страниц.; 14 шрифт, 1,5 интервал).

*Критерии оценивания* - поскольку структура исследовательского проекта максимально приближена к формату научного исследования, то при выставлении учитывается доказательство актуальности темы исследования, определение научной проблемы, объекта и предмета исследования, целей и задач, источников, методов исследования, выдвижение гипотезы, обобщение результатов и формулирование выводов, обозначение перспектив дальнейшего исследования.

Оценка «*отлично*» ставится в случае, когда обучающийся демонстрирует полное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся демонстрирует значительное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся, демонстрирует частичное понимание проблемы, большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся демонстрирует непонимание проблемы, многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.

## **7. Информационный проект (презентация)**

**Информационный проект** – проект, направленный на стимулирование учебно-познавательной деятельности студента с выраженной эвристической направленностью (поиск, отбор и систематизация информации об объекте, оформление ее для презентации). Итоговым продуктом проекта может быть письменный реферат, электронный реферат с иллюстрациями, слайд-шоу, мини-фильм, презентация и т.д.

Информационный проект отличается от исследовательского проекта, поскольку представляет собой такую форму учебно-познавательной деятельности, которая отличается ярко выраженной эвристической направленностью.

*Критерии оценивания* - при выставлении оценки учитывается самостоятельный поиск, отбор и систематизация информации, раскрытие вопроса (проблемы), ознакомление студенческой аудитории с этой информацией (представление информации), ее анализ и обобщение, оформление, полные ответы на вопросы аудитории с примерами.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда обучающийся полностью раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 5 профессиональных терминов, широко использует информационные технологии, ошибки в информации отсутствуют, дает полные ответы на вопросы аудитории с примерами.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 2 профессиональных терминов, достаточно использует информационные технологии, допускает не более 2 ошибок в изложении материала, дает полные или частично полные ответы на вопросы аудитории.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся, раскрывает вопрос (проблему) не полностью, представляет информацию не систематизировано и не совсем последовательно, использует 1-2 профессиональных термина, использует информационные технологии, допускает 3-4 ошибки в изложении материала, отвечает только на элементарные вопросы аудитории без пояснений.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если вопрос не раскрыт, представленная информация логически не связана, не используются профессиональные термины, допускает более 4 ошибок в изложении материала, не отвечает на вопросы аудитории.

## **8. Дискуссионные процедуры**

*Круглый стол, дискуссия, полемика, диспут, дебаты, мини-конференции* являются средствами, позволяющими включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения. Задание дается заранее, определяется круг вопросов для обсуждения, группы участников этого обсуждения.

Дискуссионные процедуры могут быть использованы для того, чтобы студенты:

– лучше поняли усвояемый материал на фоне разнообразных позиций и мнений, не обязательно достигая общего мнения;

– смогли постичь смысл изучаемого материала, который иногда чувствуют интуитивно, но не могут высказать вербально, четко и ясно, или конструировать новый смысл, новую позицию;

– смогли согласовать свою позицию или действия относительно обсуждаемой проблемы.

*Критерии оценивания* – оцениваются действия всех участников группы. Понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Соответствие реальной действительности решений, выработанных в ходе игры. Владение терминологией, демонстрация владения учебным материалом по теме игры, владение методами аргументации, умение работать в группе (умение слушать, конструктивно вести беседу, убеждать, управлять временем, бесконфликтно общаться), достижение игровых целей, (соответствие роли – при ролевой игре). Ясность и стиль изложения.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда все требования выполнены в полном объеме.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Решения, выработанные в ходе игры, полностью соответствуют реальной действительности. Но некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены нормы общения, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия в целом соответствуют заданным целям. Однако, решения, выработанные в ходе игры, не совсем соответствуют реальной действительности. Некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающиеся не понимают проблему, их высказывания не соответствуют заданным целям.

## **9. Тестирование**

Является одним из средств контроля знаний обучающихся по дисциплине.

*Критерии оценивания* – правильный ответ на вопрос

Оценка *«отлично»* ставится в случае, если правильно выполнено 90-100% заданий

Оценка *«хорошо»* ставится, если правильно выполнено 70-89% заданий

Оценка *«удовлетворительно»* ставится в случае, если правильно выполнено 50-69% заданий

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если правильно выполнено менее 50% заданий

## **10. Требование к письменному опросу (контрольной работе)**

Оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение изложить письменно.

*Критерии оценивания:* последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала. Изложение материала без фактических ошибок.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда соблюдены все критерии.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, знает практическую базу, но допускает несущественные погрешности.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающийся освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении материала, затрудняется с ответами, показывает отсутствие должной связи между анализом, аргументацией и выводами.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающийся не отвечает на поставленные вопросы.

## **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)**

### *8.1. Основная учебная литература*

1. Дианова, В.А. Теория управления: практикум для обучающихся по

направлению подготовки бакалавриата «Менеджмент» / В.А. Дианова, Н.С. Безуглая. — Электрон. текстовые данные. — Краснодар, Саратов: Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 76 с. — ISBN 2227-8397. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/78045.html>

2. Ким, С. А. Теория управления : учебник для бакалавров / С. А. Ким. — Москва : Дашков и К, 2019. — 240 с. — ISBN 978-5-394-02373-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/85669.html>

3. Романько, И.Е. Теория управления: учебное пособие / И.Е. Романько. — Электрон. текстовые данные. — Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2016. — 190 с. — ISBN 2227-8397. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/62876.html>

### *8.2 Дополнительная учебная литература:*

1. Блинов, А. О. Управление изменениями : учебник для бакалавров / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2020. — 304 с. — ISBN 978-5-394-03539-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/111010.html>

2. Коробко, В. И. Теория управления: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент организации» / В. И. Коробко. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 383 с. — ISBN 978-5-238-01483-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/81695.html>

3. Ушаков, А.В. Современная теория управления. Дополнительные главы: учебное пособие для университетов / А.В. Ушаков, (Полинова)Н.А. Вундер. — Электрон. текстовые данные. — СПб.: Университет ИТМО, 2015. — 186 с. — ISBN 2227-8397. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/68128.html>

4. Шевцова, Н.М. Теория управления: учебное пособие / Н.М. Шевцова, Т.В. Сабетова, И.Ю. Федулова. — Электрон. текстовые данные. — Воронеж: Воронежский Государственный Аграрный Университет им. Императора Петра Первого, 2015. — 183 с. — ISBN 2227-8397. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/72766.html>

### *8.3. Периодические издания*

1. Вестник Московской государственной академии делового администрирования. Серия Экономика ISSN 2077-7353 <http://www.iprbookshop.ru/14410>

2. Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество) ISSN 2073-2643 <http://www.iprbookshop.ru/57228.html>

3. Общественные науки и современность. ISSN 0869-0499. [http://ons.naukaran.com/novosti/?ELEMENT\\_ID=176](http://ons.naukaran.com/novosti/?ELEMENT_ID=176)

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

1. Федеральный портал «Российское образование» <http://www.edu.ru/>

2. Федеральное хранилище «Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов» <http://school-collection.edu.ru/>

3. «Кадровое дело» <https://www.kdelo.ru/>

4. Сайт по кадровому делопроизводству <https://www.kadrovik-praktik.ru/>

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

Успешное освоение данного курса базируется на рациональном сочетании нескольких видов учебной деятельности – лекций, семинарских занятий, самостоятельной работы. При этом самостоятельную работу следует рассматривать одним из главных звеньев полноценного высшего образования, на которую отводится значительная часть учебного времени.

Самостоятельная работа студентов складывается из следующих составляющих:

- работа с основной и дополнительной литературой, с материалами интернета и конспектами лекций;
- внеаудиторная подготовка к контрольным работам, выполнение докладов, рефератов и курсовых работ;
- выполнение самостоятельных практических работ;
- подготовка к экзаменам (зачетам) непосредственно перед ними.

Для правильной организации работы необходимо учитывать порядок изучения разделов курса, находящихся в строгой логической последовательности. Поэтому хорошее усвоение одной части дисциплины является предпосылкой для успешного перехода к следующей. Задания, проблемные вопросы, предложенные для изучения дисциплины, в том числе и для самостоятельного выполнения, носят междисциплинарный характер и базируются, прежде всего, на причинно-следственных связях между компонентами окружающего нас мира. В течение семестра, необходимо подготовить рефераты (проекты) с использованием рекомендуемой основной и дополнительной литературы и сдать рефераты для проверки преподавателю. Важным составляющим в изучении данного курса является решение ситуационных задач и работа над проблемно-аналитическими заданиями, что предполагает знание соответствующей научной терминологии и т.д.

Для лучшего запоминания материала целесообразно использовать индивидуальные особенности и разные виды памяти: зрительную, слуховую, ассоциативную. Успешному запоминанию также способствует приведение ярких свидетельств и наглядных примеров. Учебный материал должен постоянно повторяться и закрепляться.

При выполнении докладов, творческих, информационных, исследовательских проектов особое внимание следует обращать на подбор источников информации и методику работы с ними.

Для успешной сдачи экзамена (зачета) рекомендуется соблюдать следующие правила:

1. Подготовка к экзамену (зачету) должна проводиться систематически, в течение всего семестра.
2. Интенсивная подготовка должна начаться не позднее, чем за месяц до экзамена.
3. Время непосредственно перед экзаменом (зачетом) лучше использовать таким образом, чтобы оставить последний день свободным для повторения курса в целом, для систематизации материала и доработки отдельных вопросов.

На экзамене высокую оценку получают студенты, использующие данные, полученные в процессе выполнения самостоятельных работ, а также использующие собственные выводы на основе изученного материала.

Учитывая значительный объем теоретического материала, студентам рекомендуется регулярное посещение и подробное конспектирование лекций.

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

1. Microsoft Windows Server;
2. Семейство ОС Microsoft Windows;
3. Libre Office свободно распространяемый офисный пакет с открытым исходным кодом;

4. Информационно-справочная система: Система КонсультантПлюс (КонсультантПлюс);
5. Информационно-правовое обеспечение Гарант: Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ» (Система ГАРАНТ);
6. Электронная информационно-образовательная система ММУ: <https://elearn.mmu.ru/>

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

12.1. Учебная аудитория для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения.

Специализированная мебель:

Комплект учебной мебели (стол, стул) по количеству обучающихся; комплект мебели для преподавателя; доска (маркерная).

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе для преподавателя, проектор, экран, колонки

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Windows 10, КонсультантПлюс, Система ГАРАНТ, Антивирус NOD32.

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Adobe Acrobat Reader DC, Google Chrome, LibreOffice, Skype, Zoom.

Подключение к сети «Интернет» и обеспечение доступа в электронную информационно-образовательную среду ММУ.

12.2. Помещение для самостоятельной работы обучающихся.

Специализированная мебель:

Комплект учебной мебели (стол, стул) по количеству обучающихся; комплект мебели для преподавателя; доска (маркерная).

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе для преподавателя; компьютеры в сборе для обучающихся; колонки; проектор, экран.

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Windows 10, КонсультантПлюс, Система ГАРАНТ, Антивирус NOD32.

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Adobe Acrobat Reader DC, Google Chrome, LibreOffice, Skype, Zoom, Gimp, Paint.net, AnyLogic, Inkscape.

Помещение для самостоятельной работы обучающихся оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ММУ.

## ***13. Образовательные технологии, используемые при освоении дисциплины***

Для освоения дисциплины используются как традиционные формы занятий – лекции (типы лекций – установочная, вводная, текущая, заключительная, обзорная; виды лекций – проблемная, визуальная, лекция конференция, лекция консультация); и семинарские (практические) занятия, так и активные и интерактивные формы занятий - деловые и ролевые игры, решение ситуационных задач и разбор конкретных ситуаций.

На учебных занятиях используются технические средства обучения мультимедийной аудитории: компьютер, монитор, колонки, настенный экран, проектор, микрофон, пакет программ Microsoft Office для демонстрации презентаций и медиафайлов, видеопроектор для демонстрации слайдов, видеосюжетов и др. Тестирование обучаемых может осуществляться

с использованием компьютерного оборудования университета.

### **13.1. В освоении учебной дисциплины используются следующие традиционные образовательные технологии:**

- чтение проблемно-информационных лекций с использованием доски и видеоматериалов;
- семинарские занятия для обсуждения, дискуссий и обмена мнениями;
- контрольные опросы;
- консультации;
- самостоятельная работа студентов с учебной литературой и первоисточниками;
- подготовка и обсуждение рефератов (проектов), презентаций (научно-исследовательская работа);
- тестирование по основным темам дисциплины.

### **13.2. Активные и интерактивные методы и формы обучения**

Из перечня видов: (*«мозговой штурм», анализ НПА, анализ проблемных ситуаций, анализ конкретных ситуаций, инциденты, имитация коллективной профессиональной деятельности, разыгрывание ролей, творческая работа, связанная с освоением дисциплины, ролевая игра, круглый стол, диспут, беседа, дискуссия, мини-конференция и др.*) используются следующие:

- *анализ проблемных, творческих заданий, ситуационных задач*
- *ролевая игра;*
- *круглый стол;*
- *мини-конференция.*
- *дискуссия*
- *беседа.*

### **13.3. Особенности обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ)**

При организации обучения по дисциплине учитываются особенности организации взаимодействия с инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья (далее – инвалиды и лица с ОВЗ) с целью обеспечения их прав, разрабатываются адаптированные для инвалидов программы подготовки с учетом различных нозологий, виды и формы сопровождения обучения, используются специальные технические и программные средства обучения, дистанционные образовательные технологии, обеспечивается безбарьерная среда и прочее.

Выбор методов обучения определяется содержанием обучения, уровнем методического и материально-технического обеспечения, особенностями восприятия учебной информации студентами-инвалидами и студентами с ограниченными возможностями здоровья и т.д. В образовательном процессе используются социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе.

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья электронное обучение и дистанционные образовательные технологии предусматривают возможность приема-передачи информации в доступных для них формах.

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены печатными и электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.



Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

---

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**«Теория управления»**

<i>Направление подготовки</i>	Государственное и муниципальное управление
<i>Код</i>	38.03.04
<i>Направленность (профиль)</i>	Управление крупными городами
<i>Квалификация выпускника</i>	бакалавр

Москва  
2023

## 1. Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения образовательной программы

Группа компетенций	Категория компетенций	Код
Универсальные	Разработка и реализация проектов	УК-2
Общепрофессиональные	-	ОПК-7

## 2. Компетенции и индикаторы их достижения

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
УК-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	<p>УК-2.1 Участвует в разработке проекта, определении его конечной цели, исходя из действующих правовых норм</p> <p>УК-2.2 Решает поставленную перед ним подцель проекта, через формулирование конкретных задач.</p> <p>УК-2.3 Учитывает при решении поставленных задач трудовые и материальные ресурсы, ограничения проекта - сроки, стоимость, содержание.</p> <p>УК-2.4 Реализует внутренние и внешние взаимодействия, предупреждает и разрешает конфликты</p> <p>УК-2.5 Владеет навыками работы оформления документации, публично представляет результаты решения конкретной задачи проекта или проекта в целом</p>
ОПК-7	Способен осуществлять внутриорганизационные и межведомственные коммуникации, обеспечивать взаимодействие органов власти с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации	<p>ОПК-7.1 Осуществляет внутриорганизационные и межведомственные коммуникации</p> <p>ОПК-7.2 Обеспечивает взаимодействие органов власти с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества</p> <p>ОПК-7.3 Использует средства массовой информации для реализации профессиональных задач</p>

## 3. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

### 3.1. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

Планируемые результаты обучения по дисциплине представлены дескрипторами (знания, умения, навыки).

Дескрипторы по дисциплине	Знать	Уметь	Владеть
<b>Код компетенции</b>	<b>УК-2</b>		
	Правовые нормы при разработке проектов	Формулировать задачи проекта Учитывать необходимые ресурсы и ограничения проекта	Технологией взаимодействия с проектной командой, методами разрешения возникающих конфликтов. Навыками документационного оформления и публичного представления проекта
<b>Код компетенции</b>	<b>ОПК-7</b>		
	- основные теории коммуникации, основы взаимодействия органов власти с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации; -основы экономической, организационной и управленческой теории.	- осуществлять внутриорганизационные и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов власти с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации; - применять знания в области управления и маркетинга для решения задач профессиональной деятельности	- технологиями внутриорганизационных и межведомственных коммуникации, взаимодействия органов власти с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации.

### 3.2 Критерии оценки результатов обучения

Шкала оценивания	Индикаторы достижения	Показатели оценивания результатов обучения
<b>ОТЛИЧНО</b>	Знает:	- студент глубоко и всесторонне усвоил материал, уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - на основе системных научных знаний делает квалифицированные выводы и обобщения, свободно оперирует категориями и понятиями.
	Умеет:	- студент умеет самостоятельно и правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично,

		последовательно и аргументировано излагать свое решение, используя научные понятия, ссылаясь на нормативную базу.
	Владеет:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- студент владеет рациональными методами (с использованием рациональных методик) решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.;</li> </ul> При решении продемонстрировал навыки <ul style="list-style-type: none"> <li>- выделения главного,</li> <li>- связкой теоретических положений с требованиями руководящих документов,</li> <li>- изложения мыслей в логической последовательности,</li> <li>- самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.</li> </ul>
ХОРОШО	Знает:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- студент твердо усвоил материал, достаточно грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы,</li> <li>- затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений, оперирует категориями и понятиями, но не всегда правильно их верифицирует.</li> </ul>
	Умеет:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- студент умеет самостоятельно и в основном правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, не в полной мере используя научные понятия и ссылки на нормативную базу.</li> </ul>
	Владеет:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- студент в целом владеет рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.;</li> </ul> При решении смог продемонстрировать достаточность, но не глубинность навыков <ul style="list-style-type: none"> <li>- выделения главного,</li> <li>- изложения мыслей в логической последовательности.</li> <li>- связки теоретических положений с требованиями руководящих документов,</li> <li>- самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.</li> </ul>
УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО	Знает:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- студент ориентируется в материале, однако затрудняется в его изложении;</li> <li>- показывает недостаточность знаний основной и дополнительной литературы;</li> <li>- слабо аргументирует научные положения;</li> <li>- практически не способен сформулировать выводы и обобщения;</li> <li>- частично владеет системой понятий.</li> </ul>
	Умеет:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- студент в основном умеет решить учебно-профессиональную задачу или задание, но допускает ошибки, слабо аргументирует свое решение, недостаточно использует научные понятия и руководящие документы.</li> </ul>

	Владеет:	- студент владеет некоторыми рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал недостаточность навыков - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности. - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
Компетенция не достигнута		
НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО	Знает:	- студент не усвоил значительной части материала; - не может аргументировать научные положения; - не формулирует квалифицированных выводов и обобщений; - не владеет системой понятий.
	Умеет:	студент не показал умение решать учебно-профессиональную задачу или задание.
	Владеет:	не выполнены требования, предъявляемые к навыкам, оцениваемым “удовлетворительно”.

**4. Типовые контрольные задания и/или иные материалы для проведения промежуточной аттестации, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и/или опыта деятельности, характеризующих формирование компетенций в процессе освоения образовательной программы**

Типовые контрольные задания для проверки знаний студентов

**Тесты**

**1. Укажите важнейший подход к выделению научных направлений, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления...**

- а) проблемный подход;
- б) процессный подход;
- в) стратегический подход;
- г) программно-целевой подход.

**2. Назовите один из основных методов для изучения закономерностей возникновения и функционирования управленческих отношений в социальных системах различного уровня?**

- а) всеобщий диалектико-материалистический метод;
- б) аналитический метод;
- в) экономико-математический метод;
- г) социологический метод.

**3. Какая функция теории управления связана с изучением сущности управленческих отношений, основных особенностей управления как специфической сферы трудовой**

**деятельности?**

- а) оценочная;
- б) прикладная;
- в) прогностическая;
- г) познавательная.

**4. Кого считают отцом классической теории научного управления?**

- а) Анри Файоля;
- б) Фредерика У. Тейлора;
- в) Макса Вебера;
- г) Элтона Мэйо.

**5. Назовите одно из основных достижений школы человеческих отношений и школы поведенческих наук...**

- а) применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности работой и производительности;
- б) развитие принципов управления;
- в) описание функций управления;
- г) систематизированный подход к управлению всей организации.

**6. Практика управления возникла...**

- а) вместе с созданием Ф. Тейлором Школы управления
- б) вместе с возникновением системного подхода
- в) вместе с объединением людей в организованные группы (например в племена)
- г) в XX веке в ходе индустриализации промышленности

**7. Универсальные принципы управления, применяемые к любому объекту разработала школа...**

- а) научного управления
- б) классическая
- в) человеческих отношений
- г) новая школа управления, использующая количественные методы

**8. Исследование неформальных групп начал проводить...**

- а) Тейлор
- б) Мэйо
- в) Файоль
- г) Эмерсон

**9. А. Файоль является основателем школы управления...**

- а) Школы человеческих отношений
- б) Классической
- в) Поведенческой
- г) Школы научного управления

**10. Какие из нижеперечисленных принципов управления не являются принципами бюрократического управления М. Вебера?**

- а) рационализация дисциплинарных требований
- б) иерархия власти и ответственности
- в) правила поведения должностных лиц
- г) внимание к проблемам персонала организации

**11. Хоторнский эксперимент проводился в рамках исследований следующей школы менеджмента...**

- а) поведенческой школы
- б) школы человеческих отношений
- в) новой школы
- г) административной школы

**12. «Старая» система взглядов на менеджмент, базирующаяся на трудах Тейлора, Файоля предполагает следующие составляющие:**

- а) предприятие это открытая система
- б) ориентация на качество продукции
- в) главный источник прибавочной стоимости – люди, обладающие знаниями
- г) рост масштабов производства продукции – главный фактор успеха

**13. Современная концепция управления предполагает следующие составляющие:**

- а) предприятие – закрытая система
- б) рациональная организация производства, повышение производительности труда – главная задача менеджеров
- в) ситуационный подход к управлению
- г) главный источник прибавочной стоимости, люди и производительность их труда

**14. Один из принципов управления А. Файоля – разделение труда. Это означает...**

- а) делегирование полномочий каждому работнику
- б) специализация работ для эффективного использования рабочей силы
- в) работа по единому плану
- г) подчинение индивидуальных интересов – общим.

**15. Какие из перечисленных принципов НЕ принадлежат принципам бюрократического управления М. Вебера?**

- а) иерархия власти и ответственности
- б) правила поведения должностных лиц
- в) мотивация работников
- г) разделение труда и специализация

**16. Главной заслугой Тейлора является...**

- а) разработка подхода к организации как к единому организму
- б) разработка методологических основ нормирования труда
- в) разработка методов мотивации персонала
- г) хоторнские исследования

**17. Школа поведенческих наук утверждала, что увеличение эффективности деятельности организации происходит за счет...**

- а) рационализации труда работников
- б) эффективной организации труда
- в) роста эффективности использования человеческих ресурсов
- г) внедрения количественных методов

**18. Назовите основное положение новой парадигмы управления в Российской Федерации...**

- а) децентрализация системы управления на базе сочетания рыночного и государственного управления социально-экономическими процессами;
- б) прогнозирование экономического развития;

в) программно-целевое планирование экономики.

**19. При формулировке миссии организации НЕ рекомендуется указывать в качестве главной цели...**

- а) получение прибыли
- б) философию компании
- в) удовлетворение общественных потребностей
- г) обеспечение финансовой устойчивости

**20. Требования к формулируемым целям...**

- а) должны охватывать все направления деятельности
- б) правильная формулировка
- в) стратегическая направленность
- г) достижимость

**21. Управление – это:**

- а) целенаправленное воздействие, необходимое для согласования совместной деятельности людей;
- б) специфический вид деятельности по определению целей организации,
- в) деятельность людей;
- г) процесс воздействия на окружающих.

**22. Целенаправленное воздействие, необходимое для согласования совместной деятельности людей называется:**

- а) управление;
- б) мотивация;
- в) влияние
- г) управленческое воздействие.

**23. Под субъектом управления понимается:**

- а) физическое лицо;
- б) юридическое лицо;
- в) физическое и юридическое лицо, от которого исходит властное воздействие;
- г) сотрудник организации.

**24. Объект управления – это:**

- а) то, чем управляют (отрасль, предприятие, подразделение);
- б) то, что управляет (аппарат управления);
- в) то, зачем управляют (получение прибыли);
- г) нет правильного ответа.

**25. Совокупность исследовательских методов, процедур, техник, используемых при познании управленческих процессов называется:**

- а) процессом управления;
- б) методологией теории управления;
- в) закономерностями теории управления;
- г) целью теории управления.

**26. «...» - основной элемент социальных систем, который имеет собственную эффективность и наибольший диапазон выхода из ситуации:**

- а) метод;
- б) человек;



- в) анализ;
- г) социальный механизм.

**27. «...» - выступает высшим уровнем организации социальных систем:**

- а) структура;
- б) организация;
- в) социальный институт;
- г) объединение людей.

**28. Формально организации складываются на основе:**

- а) дружеских отношений;
- б) формальных отношений;
- в) должностных отношений;
- г) социальных отношений.

**29. Лицо, осуществляющее управленческую функцию руководства называется:**

- а) лидер;
- б) специалист;
- в) руководитель;
- г) служащий.

**30. Организация представляет собой систему, предназначенную для:**

- а) расширения объема маркетинговой информации;
- б) развития технологий деловых отношений,
- в) достижения поставленных целей
- г) реализации задач, связанных с достижением поставленных целей.

**31. Группа людей, деятельность которых координируется для достижения общей цели, процесс создания некоторой структуры или системы называется:**

- а) устройство;
- б) формирование;
- в) организация;
- г) объединение.

**32. Кто является автором вышедшей в 1911 г. книги «Принципы научного управления»:**

- а) Маслоу А.;
- б) Герберц Ф.;
- в) Тейлор Ф.;
- г) Альдерфер К.

**33. Кто был последователем идей Тейлора?**

- а) Р. Оуэн;
- б) Ф. Герцберг;
- в) Д. МакГрегор;
- г) Г. Форд.

**34. Содержательные теории мотивации основываются на:**

- а) анализе процесса выполнения работы;
- б) оценке соотношения усилий и получаемого результата;
- в) представлении о справедливости вознаграждения;
- г) концепции потребностей работника;

д) идеи об удовлетворенности трудом.

**35. Кто предложил пирамиду потребностей?**

- а) Д. МакГрегор;
- б) А. Маслоу;
- в) Ф. Герцберг;
- г) Д. МакКлеланд.

**36. В пирамиде потребностей Маслоу на низшей ступени находятся:**

- а) потребности в признании;
- б) потребности в самовыражении;
- в) потребности в безопасности;
- г) физиологические потребности.

**37. Теория МакКлеланда рассматривает три потребности мотивирующего человека:**

- а) потребность в пище, безопасности, самовыражении;
- б) потребности в безопасности, успехе, власти;
- в) потребность в успехе, причастности, власти;
- г) потребность в жилище, уважении и социуме.

**38. В теории потребностей Герцберга они делятся на потребности:**

- а) мотивации и гигиены;
- б) мотивации и власти;
- в) гигиены и власти;
- г) в социуме и уважении.

**39. Как называется теория потребностей Д. МакГрегора?**

- а) «Х» и «Y»
- б) «X» и «Z»
- в) «Y» и «Z»
- г) «А» и «Е».

**40. Кто является основателем российской науки управления?**

- а) Керженцев;
- б) Богданов;
- в) Никонов;
- г) Сафронов.

**Ключи к тестовым заданиям:**

1 а	11 б	21 а	31 в
2 а	12 г	22 а	32 в
3 г	13 в	23 в	33 г
4 а	14 б	24 а	34 г
5 а	15 в	25 б	35 б
6 в	16 б	26 б	36 г
7 б	17 в	27 б	37 в
8 б	18 в	28 в	38 а
9 б	19 а	29 в	39 а
10 г	20 г	30 в	40 б

## Тест №2

1. В какой период профессиональной деятельности формируется мотивация труда?
  - а) до начала профессиональной деятельности;
  - б) после приобретения трудового стажа 10-15 лет;
  - в) во время адаптации в коллективе;
  - г) после получения желаемой отдачи от трудовой деятельности;
  - д) после признания важности труда.
  
2. В соответствии с теорией «Х» Дугласа МакГрегора человек:
  - а) стремится к проявлению самостоятельности;
  - б) обладает творческим мышлением;
  - в) проявляет интерес к работе вне зависимости от форм мотивации;
  - г) не любит работать и старается избежать ответственности;
  - д) ответы а) и б).
  
3. В чем заключается основная идея классической теории мотивации?
  - а) самоутверждение – единственный мотивирующий фактор в работе;
  - б) деньги – единственный мотивирующий фактор в работе;
  - в) жажда власти – основной мотивирующий фактор в работе;
  - г) мотивирует стремление к расширению масштаба контроля;
  - д) человека мотивируют потребности высших уровней.
  
4. В чем заключается цель стимулирования персонала?
  - а) побудить человека избегать конфликтов;
  - б) побудить человека делать больше и лучше того, что обусловлено трудовыми отношениями;
  - в) побудить человека не превышать своих полномочий;
  - г) внушить человеку чувство собственного достоинства;
  - д) обеспечить человеку достойный уровень жизни.
  
5. В чем суть классической теории мотивации?
  - а) деньги – единственный мотивационный фактор;
  - б) человека заставляют действовать внутренние потребности;
  - в) поведение человека определяется его ожиданиями;
  - г) самоутверждение – единственный мотивирующий фактор в работе;
  - д) жажда власти – основной мотивирующий фактор в работе.
  
6. Вероятность увольнения по собственному желанию выше
  - а) у недавно нанятых на работу сотрудников
  - б) у сотрудников, проработавших в организации 8-10 лет;
  - в) у сотрудников, проработавших в организации 15-20 лет;
  - г) у сотрудников, длительное время работающих в организации;
  - д) не зависит от стажа работы в организации.
  
7. Для увеличения эффективности труда необходимо:
  - а) четко формулировать цель работы;
  - б) давать общее представление о необходимых результатах;
  - в) ориентироваться не на результат, а на процесс работы;
  - г) своевременно стимулировать работников;
  - д) все вместе.

8. Если результаты деятельности работника неудовлетворительны, то как руководителю предпочтительнее сообщить об этом:
- а) высказать свою оценку в СМИ фирмы;
  - б) высказать свою оценку сотруднику публично;
  - в) вообще не говорить работнику о характере данной ему оценки, а сразу принять соответствующие меры;
  - г) высказаться в отношении отдельных достижений сотрудника и подробнее остановиться на тех результатах, которые не удовлетворяют руководство компании;
  - д) возможны варианты а) и б).
9. За что лучше всего, с точки зрения компании, платить сотруднику премию:
- а) за достижение плановых показателей;
  - б) за перевыполнение плана;
  - в) за выдающиеся заслуги;
  - г) не за что-то, а пропорционально чему-то, например зарплате;
  - д) ответы а) и в).
10. Завышение размеров вознаграждения сотрудника обычно приводит к:
- а) постоянному увеличению эффективности его работы;
  - б) временному увеличению эффективности его работы;
  - в) постоянному уменьшению эффективности его работы;
  - г) временному уменьшению эффективности его работы;
  - д) снижению мотивации работника.
11. Заключение трудовых договоров позволяет удовлетворить потребность:
- а) в уважении;
  - б) в самореализации;
  - в) в безопасности;
  - г) в стремлении к власти;
  - д) в стремлении к независимости.
12. К добровольным социальным льготам относятся
- а) обязательное медицинское страхование;
  - б) оплата больничных листов;
  - в) обязательное пенсионное страхование;
  - г) оплата питания;
  - д) все перечисленные льготы являются добровольными.
13. К представителям какой группы теории мотивации относятся Абрахам Маслоу, Дэвид МакКлелланд, Фредерик Герцберг?
- а) содержательной;
  - б) процессуальной;
  - в) классической;
  - г) количественной;
  - д) административной.
14. К процессуальным теориям мотивации относится:
- а) теория двух факторов Герцберга;
  - б) теория ожиданий;
  - в) теория ERG Альдерфера;
  - г) теория А.Маслоу;

д) теория А.Файоля.

15. Как условно называют теорию мотивации Виктора Врума?

- а) теория ожиданий;
- б) теория справедливости;
- в) теория X, Y;
- г) пирамида Врума;
- д) содержательная теория.

16. Какая группа потребностей является первичной, базовой в иерархии А.Маслоу?

- а) в самовыражении, самоопределении;
- б) в общественном признании;
- в) в безопасности;
- г) физиологические;
- д) социальные.

17. Какая из предложенных современных концепций мотивации была разработана профессором Калифорнийского университета В.Оучи?

- а) теория х;
- б) теория у;
- в) теория z;
- г) пирамида потребностей;
- д) теория ожидания.

18. Какая из теорий мотивации включает в себя следующие переменные: усилие, восприятие, результаты, вознаграждение, степень удовлетворения?

- а) теория ожидания;
- б) модель Портера-Лоулера;
- в) теория справедливости Адамса;
- г) теория ERG Альдерфера;
- д) теория А.Маслоу.

19. Какие из приведенных потребностей свойственны всем людям?

- а) в самовыражении, самоопределении;
- б) в общественном признании;
- в) в безопасности;
- г) физиологические;
- д) социальные.

20. Какие основные формы стимулов выделяют?

- а) принуждение, материальное поощрение, моральное поощрение, самоутверждение;
- б) моральное стимулирование, материальное стимулирование, функциональное стимулирование, структурное стимулирование;
- в) стимул, мотив, потребность, нужда;
- г) похвала, просьба, убеждение;
- д) зарплата, премия, подарки.

21. Каким образом проявляется в поведении человека доминирование мотива достижения успеха (выберите несколько ответов)?

- 1 - действовать лучше работников-конкурентов;
- 2 - желание не отличаться от других работников;
- 3 - достигать сложных целей или даже превосходить их;
- 4 - находить лучшие пути для выполнения заданий;

5 - отсутствует стремление выразить и отстаивать свою точку зрения, отличную от мнения большинства.

- а) 1, 3, 4, 5;
- б) 2, 3, 4, 5;
- в) 1, 3, 4;
- г) 3, 4, 5;
- д) 2, 4, 5.

22. Какой из ниже перечисленных пунктов не относится к основным факторам мотивации труда?

- а) интересная работа;
- б) продвижение по службе;
- в) уровень заработной платы;
- г) стаж работы;
- д) условия труда.

23. Кто из ученых анализировал и сопоставлял две мотивационные теории «Х» и «Y»?

- а) Абрахам Маслоу;
- б) Фредерик Херцберг;
- в) Ф.Тейлор;
- г) Д.Макгрегор;
- д) В.Врум.

24. Кто из ученых при классификации мотивов выделил в отдельную группу гигиенические мотивы?

- а) К.Мадсен;
- б) А.Маслоу;
- в) Ф.Герцберг;
- г) К.Альфред;
- д) В.Врум.

25. Маслоу расположил потребности в следующей последовательности:

- а) физиологические, потребности в безопасности, социальные, уважения, самосовершенствования;
- б) потребности в безопасности, физиологические, социальные, самосовершенствования, уважения;
- в) социальные, физиологические, потребности в безопасности, уважения, самосовершенствования;
- г) самосовершенствования, социальные, потребности в безопасности, физиологические, уважения;
- д) социальные, потребности в безопасности, физиологические уважения, самосовершенствования.

26. На какие две группы подразделяются современные теории мотивации?

- а) классические, прогрессивные;
- б) социальные, экономические;
- в) содержательные, процессуальные;
- г) теоретические, эмпирические;
- д) научные, практические.

27. Наибольшую ценность с точки зрения мотивирования имеет работа

- а) предъявляющая завышенные требования к возможностям работника;

- б) требующая от сотрудника значительных усилий;
- в) не требующая от сотрудника значительных усилий;
- г) не оплачиваемая в полном объеме;
- д) оплачиваемая ниже, чем предыдущая работа.

28. Основными формами оплаты труда являются:

- а) повременная и сдельная;
- б) заработная плата и прибыль;
- в) тарификация и индексация;
- г) фиксированная и плавающая;
- д) окладная и тарифная.

29. По Герцбергу основным фактором, влияющим на удовлетворенность трудом, является:

- а) самостоятельность работников на своем рабочем месте;
- б) ориентация работников на достижения;
- в) благоприятные отношения с руководителем;
- г) свобода в выборе времени отдыха в течение рабочего дня;
- д) удовлетворение физиологических потребностей.

30. Первоочередное предоставление льгот и бонусов руководящим сотрудникам:

- а) увеличивает трудовую мотивацию персонала компании;
- б) уменьшает трудовую мотивацию персонала компании;
- в) не влияет на трудовую мотивацию персонала компании;
- г) укрепляет чувство справедливости у работников;

д) является рациональным и отражает принципы процессуальных теорий мотивации.

31. Побудить исполнителя к активному сотрудничеству возможно двумя способами:

- а) моральным и материальным поощрением;
- б) угрозой увольнения и снижения заработной платы;
- в) убеждением и участием;
- г) администрированием и приказами;
- д) манипулированием и просьбами.

32. Под обогащением труда обычно понимают:

- а) увеличение размера вознаграждения;
- б) увеличение количества выполняемых функций;
- в) возможности карьерного роста;
- г) автоматизация труда;
- д) возможность невыполнения функциональных обязанностей.

33. Под термином "мотивация" понимают:

- а) поведение человека, направленное на достижение определенной цели;
- б) совокупность процессов, которые побуждают и ориентируют поведение человека;
- в) выбираемые человеком цели и средства их достижения;
- г) реакция человека на любые психологические воздействия;
- д) смысл трудовой деятельности.

34. Понятие "абсентизм" используют для обозначения:

- а) текучести кадров;
- б) преданности организации;
- в) процесса отторжения работы;
- г) жизнь во благо других людей;

д) быстрого роста профессионализма.

35. Постоянная критика результатов работы сотрудника обычно приводит к:

- а) увеличению эффективности его труда;
- б) уменьшению эффективности его труда;
- в) увеличению потребности в обучении;
- г) снижению степени конфликтности личности;
- д) росту преданности организации.

36. Постоянная угроза увольнения за несоответствие занимаемой должности

- а) увеличивает преданность организации;
- б) уменьшает преданность организации;
- в) не влияет на преданность организации;
- г) снижает степень конфликтности личности;
- д) увеличивает эффективность труда.

37. При сообщении о необходимости уменьшения размеров вознаграждения желательно

- а) проявить жесткость, чтобы отсечь ненужные возражения;
- б) честно объяснить причины принимаемых мер;
- в) пообещать компенсацию в дальнейшем, даже если знаете, что для этого не будет средств, чтобы настроить сотрудников на работу;
- г) внушить работнику, что большего он не заслуживает;
- д) подчиненным ничего объяснять не следует.

38. Принципы Э.Мэйо, иерархия потребностей А.Маслоу, Хоторнские эксперименты являются вкладом в теорию управления:

- а) бихевиористов;
- б) школы человеческих отношений;
- в) классической школы управления;
- г) школы научного управления;
- д) административной школы.

39. Процессуальные теории мотивации изучают

- а) содержание потребностей и мотивов человека;
- б) факторы, влияющие на формирование потребностей;
- в) взаимосвязь поведения и его ожидаемых результатов;
- г) основные способы принуждения к труду;
- д) влияние психологических особенностей человека на мотивации.

40. Резкое увеличение количества случаев мелкого воровства, самовольного сокращения рабочего дня и других аналогичных проявлений (при сохранении кадрового состава) обычно могут быть устранены путем:

- а) увеличения воспринимаемой справедливости системы вознаграждений;
- б) усиления контроля и дисциплинарных мер;
- в) замены части менеджеров среднего звена;
- г) повышения привлекательности работы;
- д) улучшения условий труда.

41. С точки зрения мотивирования сотрудников основная задача организации корпоративных праздников состоит в том, чтобы:

- а) принести в работу радость;
- б) продемонстрировать уважение руководства к сотрудникам;



- в) компенсировать невысокий уровень оплаты труда в компании;
- г) все вместе;
- д) все неверно.

42. Самостоятельными мотивирующими факторами могут служить такие особенности содержания работы, как (выберите несколько ответов)

- 1 – автономность;
- 2 – повторяемость;
- 3 - разнообразие требуемых навыков;
- 4 - простота требуемых знаний;
- 5 – монотонность работы;
- 6 – конвейерная зависимость

- а) 1, 2, 3;
- б) 1, 3, 4;
- в) 1, 3, 5;
- г) 1, 5, 6;
- д) 3, 4, 6.

43. Свободные, обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение своих целей, реализацию своих интересов – это:

- а) стимулы;
- б) мотивы;
- в) мотивационная деятельность;
- г) потребности;
- д) цели.

44. Сдельная форма оплаты труда используется в случаях, когда:

- а) цикл работы слишком длинный;
- б) в работе постоянно происходят изменения;
- в) процесс производства не контролируется человеком;
- г) работу можно легко измерить и она увязана с конкретными исполнителями;
- д) работу сложно измерить и она не увязана с конкретными исполнителями.

45. Сила мотива определяется:

- а) степенью актуальности той или иной потребности для работника;
- б) направленностью потребности;
- в) степенью уверенности в собственных силах;
- г) характером человека;
- д) степенью изменчивости потребностей.

46. Содержательные теории мотивации основываются на:

- а) представлении о справедливости вознаграждения;
- б) анализе процесса выполнения работы;
- в) концепции потребностей работника;
- г) идее об удовлетворенности трудом;
- д) оценке соотношения усилий и получаемого результата.

47. Такие недостатки условий работы, как теснота, шум, недостаточность освещения и др.

- а) уменьшают удовлетворенность работой;
- б) увеличивают неудовлетворенность работой;
- в) не влияют на удовлетворенность и неудовлетворенность работой;
- г) мотивируют работника;
- д) позволяют работнику удовлетворить потребность в уважении.

48. Теории мотивации Врума, Портера и Лоулера являются:

- а) содержательными;
- б) процессуальными;
- в) системными;
- г) организационными;
- д) описательными.

49. Человек ленив, старается избегать работы. Людей нужно принуждать к труду – это:

- а) теория «Х»;
- б) теория «Y»;
- в) теория «Z»;
- г) теория ожиданий;
- д) теория справедливости

50. Что означает буквально «стимул» в переводе с латинского?

- а) материальное поощрение за хорошо сделанную работу;
- б) приманка для животных, когда необходимо, чтобы они сделали что-либо;
- в) остроконечная палка, которой подгоняют животных;
- г) принуждение;
- д) манипулирование.

51. Чтобы вознаграждение служило мотивирующим фактором необходимо, чтобы оно соответствовало:

- а) возможностям организации;
- б) ценности сотрудника;
- в) ожиданиям сотрудника;
- г) среднеотраслевому уровню;
- д) вознаграждению за предыдущую работу.

52. Руководитель имеет дело с двумя главными типами вознаграждения:

- а) внешним и внутренним;
- б) материальным и нематериальным;
- в) прямым и косвенным.

53. Схема мотивационного процесса включает ... стадий:

- а) пять;
- б) шесть;
- в) семь.

54. Условно потребности можно разделить на:

- а) первичные, вторичные;
- б) физиологические, психологические, социальные;
- в) нет правильного ответа.

55. Третья стадия мотивационного процесса – это:

- а) поиск путей устранения потребностей;
- б) получение вознаграждения за осуществление действия;
- в) определение целей (направления) действия.

56. Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности:

- а) фирмы;
- б) населения;
- в) побуждающие людей к действию.

57. В пирамиде потребностей А. Маслоу 4 ступень – это:

- а) потребности в безопасности;
- б) потребность в самоактуализации;
- в) потребность в признании.

58. Согласно теории Маслоу ... является высшей в иерархии:

- а) потребности в безопасности;
- б) потребность в самореализации;
- в) потребность в любви и принадлежности.

59. Двухфакторную теорию мотивации разработал:

- а) А. Маслоу;
- б) Ф. Герцберг;
- в) В. Врум.

60. Модель Портера-Лоулера относится к:

- а) процессуальным теориям мотивации;
- б) классическим теориям мотивации;
- в) двухфакторным теориям мотивации.

### Ответы на тест

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
а	г	б	б	а	а	а	г	б	б

<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
в	г	а	б	а	г	в	а	г	б

<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
в	г	г	в	а	в	в	а	д	б

<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>
а	в	б	в	б	б	б	г	а	б

<b>41</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>50</b>
б	б	в	г	а	в	б	б	а	в

<b>51</b>	<b>52</b>	<b>53</b>	<b>54</b>	<b>55</b>	<b>56</b>	<b>57</b>	<b>58</b>	<b>59</b>	<b>60</b>
в	а	б	б	в	в	в	б	б	а

Задания для проверки умений и навыков применения студентами теоретических знаний при решении широкого круга проблемно-аналитических и практических учебно-профессиональных задач, типовых задач (продвинутый и повышенный уровень формирования компетенции):

### **Типовые проблемно-аналитические задания**

*Проблемно-аналитическое задание:*

7. Проведите сравнительный анализ различных организационных структур управления (на примере пяти различных организаций (фирм)).
5. Сформулируйте основные профессиональные признаки менеджера с учетом требуемых знаний, навыков и личностных характеристик.
6. Проведите сравнительный анализ внешней и внутренней среды предприятий, кадровой политики, системы мотивации, системы управления конфликтами (на примере трех организаций).

### **Темы исследовательских, творческих проектов**

*Подготовка исследовательских проектов по темам:*

11. Типологии культур, их сравнительная характеристика и применение в государственном и муниципальном управлении
12. Понятие конфликта и его причины в государственном и муниципальном управлении
13. Типы и виды конфликтов, их особенности в государственном и муниципальном управлении
14. Управление конфликтами в государственном и муниципальном управлении
15. Шесть стилей поведения в конфликтной ситуации в государственном и муниципальном управлении
16. Понятие организационных изменений в государственном и муниципальном управлении, их типы и виды
17. Особенности консалтинга в государственном и муниципальном управлении
18. Процесс организационных изменений в государственном и муниципальном управлении
19. Сопrotивление изменениям в государственном и муниципальном управлении
20. Методы управления сопротивлением изменениям в государственном и муниципальном управлении

### **Творческое задание (с элементами эссе)**

Напишите эссе по теме:

8. Как управлять по-новому, по-современному?
9. Каким должен быть современный руководитель?
10. Легко ли быть руководителем?
11. Каким я буду руководителем...
12. Как я буду использовать свои знания по управлению в своей профессиональной деятельности?

### **Примерный перечень вопросов к промежуточной аттестации:**

1. Содержание понятия «Теория управления», цели, функции, предмет и метод науки.
2. Основные категории теории управления и их краткая характеристика.
3. Этапы становления теории управления.
4. Характеристика управленческих революций.
5. Научные основы управления, заложенные Ф. Тейлором.
6. Роль Г. Файоля развитие теории управления.
7. Школа поведенческих отношений Д. Макгрегора.
8. Характеристика основных научных подходов в управлении.

9. Современная управленческая парадигма и ее краткая характеристика.
10. Понятие моделей управления, их структура, классификация.
11. Зарубежные модели управления и их краткая характеристика.
12. Истоки и проблемы формирования российской модели управления.
13. Функциональное разделение управленческого труда.
14. Возникновение функций управления, характеристика функций А. Файоля.
15. Современный взгляд на состав и содержание функций управления.
16. Прогнозирование как функция управления, виды прогнозных расчетов.
17. Планирование как функция управления, типы планов и их краткая характеристика.
18. Организация как функция управления, ее содержание, принципы, уровни управления.
19. Координация как функция управления, формы и средства осуществления.
20. Регулирование как функция управления, методы осуществления.
21. Мотивация как функция управления: сущность, типы, этапы, формы.
22. Характеристика первоначальных теорий мотивации и их значение для теории управления.
23. Характеристика содержательных теорий мотиваций.
24. Характеристика процессуальных теорий мотивации.
25. Характеристика комплексной, процессуальной теории Портера – Лоулера.
26. Контроль как функция управления: понятие, необходимость, содержание.
27. Контроль как функция управления в органах управления и тенденции развития.
28. Сущность методологии управления: парадигма, концепция, приоритет.
29. Сущность методологии управления: ориентиры, цели, подходы.
30. Сущность методологии управления: критерии, альтернативы.
31. Методы управления и их классификация.
32. Административные методы управления.
33. Экономические методы управления.
34. Социально – психологические методы управления.
35. Понятие закономерности в управлении.
36. Принципы управления и их характеристика.
37. Понятие и основные аспекты кадровой политики.
38. Кадровые технологии в управлении: набор, отбор, прием, обучение персонала.
39. Управление инновациями в управлении.
40. Нововведения как объект управления.
41. Принципы организации управленческих инноваций.
42. Государственное регулирование инновационной деятельности.
43. Системный и ситуационный подходы в управлении.
44. Маркетинговый подход в управлении.
45. Роль руководителя в коммуникации.
46. Сущность лидерства.
47. Технология управления нововведениями.
48. Понятие, сущность и содержание эффективности управления.
49. Критерии и показатели эффективности управления.
50. Условия и факторы результативной работы менеджера.
51. Затраты на управление.
52. Решения в процессе управления.
53. Организация процесса разработки управленческого решения.
54. Исследование систем управления и их проектирование.
55. Культура организации: сущность, функции, элементы
56. Культура организации: типология, место в системе управления.

## **5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания индикаторов**

### **достижения компетенций**

Специфика формирования компетенций и их измерение определяется структурированием информации о состоянии уровня подготовки обучающихся.

Алгоритмы отбора и конструирования заданий для оценки достижений в предметной области, техника конструирования заданий, способы организации и проведения стандартизированных оценочных процедур, методика шкалирования и методы обработки и интерпретации результатов оценивания позволяют обучающимся освоить компетентностно-ориентированные программы дисциплин.

Формирование компетенций осуществляется в ходе всех видов занятий, практики, а контроль их сформированности на этапе текущей, промежуточной и итоговой аттестации.

Оценивание знаний, умений и навыков по учебной дисциплине осуществляется посредством использования следующих видов оценочных средств:

- опросы: устный, письменный;
- задания для практических занятий;
- ситуационные задания;
- контрольные работы;
- коллоквиумы;
- написание реферата;
- написание эссе;
- решение тестовых заданий;
- экзамен.

### **Опросы по вынесенным на обсуждение темам**

Устные опросы проводятся во время практических занятий и возможны при проведении аттестации в качестве дополнительного испытания при недостаточности результатов тестирования и решения заданий. Вопросы опроса не должны выходить за рамки объявленной для данного занятия темы. Устные опросы необходимо строить так, чтобы вовлечь в тему обсуждения максимальное количество обучающихся в группе, проводить параллели с уже пройденным учебным материалом данной дисциплины и смежными курсами, находить удачные примеры из современной действительности, что увеличивает эффективность усвоения материала на ассоциациях.

Основные вопросы для устного опроса доводятся до сведения студентов на предыдущем практическом занятии.

Письменные опросы позволяют проверить уровень подготовки к практическому занятию всех обучающихся в группе, при этом оставляя достаточно учебного времени для иных форм педагогической деятельности в рамках данного занятия. Письменный опрос проводится без предупреждения, что стимулирует обучающихся к систематической подготовке к занятиям. Вопросы для опроса готовятся заранее, формулируются узко, дабы обучающийся имел объективную возможность полноценно его осветить за отведенное время.

Письменные опросы целесообразно применять в целях проверки усвояемости значительного объема учебного материала, например, во время проведения аттестации, когда необходимо проверить знания обучающихся по всему курсу.

При оценке опросов анализу подлежит точность формулировок, связность изложения материала, обоснованность суждений.

### **Решение заданий (кейс-методы)**

Решение кейс-методов осуществляется с целью проверки уровня навыков (владений) обучающегося по применению содержания основных понятий и терминов дисциплины вообще и каждой её темы в частности.

Обучающемуся объявляется условие задания, решение которого он излагает либо устно, либо письменно.

Эффективным интерактивным способом решения задания является сопоставления

результатов разрешения одного задания двумя и более малыми группами обучающихся.

Задачи, требующие изучения значительного объема, необходимо относить на самостоятельную работу студентов, с непременным разбором результатов во время практических занятий. В данном случае решение ситуационных задач с глубоким обоснованием должно представляться на проверку в письменном виде.

При оценке решения заданий анализируется понимание обучающимся конкретной ситуации, правильность её понимания в соответствии с изучаемым материалом, способность обоснования выбранной точки зрения, глубина проработки рассматриваемого вопроса, умением выявить основные положения затронутого вопроса.

### **Решение заданий в тестовой форме**

Проводится тестирование в течение изучения дисциплины

Не менее чем за 1 неделю до тестирования, преподаватель должен определить обучающимся исходные данные для подготовки к тестированию: назвать разделы (темы, вопросы), по которым будут задания в тестовой форме, теоретические источники (с точным указанием разделов, тем, статей) для подготовки.

При прохождении тестирования пользоваться конспектами лекций, учебниками, и иными материалами не разрешено.