

Государственное образовательное учреждение высшего образования  
**«КОМИ РЕСПУБЛИКАНСКАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ И  
УПРАВЛЕНИЯ»**  
(ГОУ ВО КРАГСиУ)

**«КАНМУ СЛУЖБАӦ ДА ВЕСЬКӦДЛЫНЫ ВЕЛӦДАН КОМИ  
РЕСПУБЛИКАСА АКАДЕМИЯ»**  
вылыс тшупӧда велӧдан канму учреждение  
(КСдаВВКРА ВТШВ КУ)

Утверждена в структуре  
ОПОП 38.03.03 Управление  
персоналом  
(решение Ученого совета  
от 15.06.2023 № 10)

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **«ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА»**

Направление подготовки – *38.03.03 Управление персоналом*; направленность (профиль) –  
*«Кадровая политика и стратегия управления персоналом организации»*

Уровень высшего образования – *бакалавриат*

Форма обучения – *очная, очно-заочная*

Год начала подготовки – 2023

Сыктывкар  
2023

Рабочая программа дисциплины «Теория менеджмента» составлена в соответствии с требованиями:

- Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом (уровень бакалавриата), утвержденный Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 августа 2020 года № 955;

- Приказа Минобрнауки России «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры» от 06.04.2021 № 245;

- учебного плана ГОУ ВО «Коми республиканская академия государственной службы и управления» по направлению 38.03.03 Управление персоналом (уровень бакалавриата) направленность (профиль) «Кадровая политика и стратегия управления персоналом организации»;

- профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09.03.2022 № 709н;

- профессионального стандарта «Специалист по подбору персонала (рекрутер)», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09.10.2015 № 717н.

## РАЗДЕЛ 1. ОСНОВНЫЕ СВЕДЕНИЯ

### 1. Цель и задачи учебной дисциплины

#### 1.1. Цель изучения учебной дисциплины

Целью изучения дисциплины «Теория менеджмента» является формирование у обучающихся целостного представления об управлении, которое призвано создать условия для высокой эффективности осуществления всех видов профессиональной деятельности.

#### 1.2. Задачи учебной дисциплины

Задачами изучения дисциплины «Теория менеджмента» являются следующие:

- овладеть теоретическими и практическими знаниями в сфере управления современной организацией;
- освоить методы постановки задач и планирования их достижения в рамках поставленной цели;
- сформировать умения разработки вариантов управленческих решений, обоснования их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности с учетом рисков и возможных социально-экономических последствий принимаемых решений, а также в рамках правового поля и имеющихся ресурсов.

#### 1.3. Виды компетенций, формируемые в результате освоения дисциплины

Изучение дисциплины «Теория менеджмента» направлено на формирование следующих компетенций:

1) универсальные:

- 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.

#### 1.4. Место дисциплины в структуре образовательной программы:

Дисциплина «Теория менеджмента» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, Блока 1 «Дисциплины (модули)» образовательной программы по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом.

### 2. Требования к результатам освоения учебной дисциплины

2.1. Изучение дисциплины «Теория менеджмента» направлено на формирование следующих компетенций и индикаторов их достижений, заявленных в образовательной программе:

1) универсальные:

Наименование категории (группы) компетенций	Формируемые компетенции (код, наименование компетенции)	Код и наименование индикатора достижений компетенций	Содержание индикатора достижений компетенций
Разработка и реализация проектов	УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать	УК-2.И-1. Определяет совокупность взаимосвязанных задач для выработки решений	УК-2.И-1.3-1. Знает основные принципы и концепции в области целеполагания и принятия решений

	оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений		УК-2.И-1.3-2. Знает методы генерирования альтернатив решений и приведения их к сопоставимому виду для выбора оптимального решения
			УК-2.И-1.У-1. Умеет системно анализировать поставленные цели, формулировать задачи и предлагать обоснованные решения
			УК-2.И-1.У-2. Умеет использовать инструментальные средства для разработки и принятия решений
	УК-2.И-2. Выбирает оптимальные способы решения задач, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений		УК-2.И-2.3-1. Знает основные методы принятия решений, в том числе в условиях риска и неопределенности
			УК-2.И-2.3-2. Знает виды и источники возникновения рисков принятия решений, методы управления ими
			УК-2.И-2.3-3. Знает критерии сопоставления различных вариантов решения
			УК-2.И-2.3-4. Знает основные нормативно-правовые документы, регламентирующие процесс принятия решений в конкретной предметной области
			УК-2.И-2.У-1. Умеет проводить многофакторный анализ элементов предметной области для выявления ограничений при принятии решений
			УК-2.И-2.У-2. Умеет разрабатывать, сопоставлять и оценивать альтернативные решения с учетом рисков

			УК-2.И-2.У-3. Умеет выбирать оптимальные решения исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
--	--	--	--

2.2. Запланированные результаты обучения по дисциплине «Теория менеджмента»  
Должен знать:

- основные принципы и концепции в области целеполагания и принятия решений;
- методы генерирования альтернатив и выбора оптимальных для принятия решения;
- основные методы принятия решений, в том числе в условиях неопределенности и риска;
- виды и источники возникновения неопределённости и рисков, методы управления ими;
- критерии сопоставления различных вариантов решения.

Должен уметь:

- анализировать поставленные цели, формулировать задачи и предлагать варианты решений в рамках системного подхода;
- применять различные методы для разработки и принятия решений;
- проводить анализ для выявления ограничений при принятии решений;
- разрабатывать, сопоставлять и оценивать альтернативные решения с учетом рисков.

### 3. Объём учебной дисциплины

#### Очная форма обучения

Виды учебной работы		Распределение учебного времени
<b>Контактная работа</b>		<b>56,35</b>
Аудиторные занятия (всего):		54
	<i>Лекции</i>	18
	<i>Практические занятия</i>	36
	<i>Лабораторные занятия</i>	
Промежуточная аттестация		
	<i>Консультация перед экзаменом</i>	2
	<i>Экзамен</i>	0,35
	<i>Зачет</i>	
	<i>Контрольная работа</i>	
	<i>Руководство курсовой работой</i>	
<b>Самостоятельная работа</b>		<b>87,65</b>
	<i>Самостоятельная работа в течение семестра</i>	51,65
	<i>Подготовка контрольной работы</i>	
	<i>Написание курсовой работы</i>	
	<i>Подготовка к промежуточной аттестации</i>	36
Вид текущей аттестации		
<b>Общая трудоёмкость дисциплины:</b>		
	часы	<b>144</b>

**Очно-заочная форма обучения**

Виды учебной работы	Распределение учебного времени
<b>Контактная работа</b>	<b>16,35</b>
Аудиторные занятия (всего):	14
Лекции	6
Практические занятия	8
Лабораторные занятия	
Промежуточная аттестация	
Консультация перед экзаменом	2
Экзамен	0,35
Зачет	
Контрольная работа	
Руководство курсовой работой	
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>127,65</b>
Самостоятельная работа в течение семестра	118,65
Подготовка контрольной работы	
Написание курсовой работы	
Подготовка к промежуточной аттестации	9
Вид текущей аттестации	
<b>Общая трудоёмкость дисциплины:</b>	
часы	<b>144</b>
зачётные единицы	<b>4</b>

**4. Содержание разделов и тем учебной дисциплины**

Наименование темы учебной дисциплины	Содержание темы
Тема 1. Сущность и значение менеджмента (УК-2)	Необходимость и сущность управления. Подходы к определению понятия управления. Особенности процессов управления в различных системах. Соотношение категорий: «управление» и «менеджмент». Менеджмент как система и процесс. Менеджмент как наука и искусство.
Тема 2. Управленческий труд и его специфика (УК-2)	Содержание и особенности управленческого труда. Особое положение руководителя как субъекта управления. Разделение труда менеджеров как фактор повышения результативности управления. Виды разделения труда. Особенности структурного разделения труда в организации. Характеристика вертикального и горизонтального разделения труда. Роли руководителя по Г.Минцбергу. Профессионализм управленческой деятельности с точки зрения компетентностного подхода. Компетенции менеджеров в современных условиях.
Тема 3. Функции менеджмента (УК-2)	Понятие и классификация функций менеджмента. Основные функции управления по А.Файоллю. Процессный подход к изучению функций менеджмента. Характеристика и роль общих функций менеджмента: планирование, организация, мотивация и

	контроль. Выделение и значение в организации специальных (конкретных) функций менеджмента. Связующие организационные процессы.
Тема 4. Принятие управленческих решений как связующий процесс в организации (УК-2)	Различия между принятием управленческих и индивидуальных решений. Возникновение проблем в организации и необходимость их решения. Понятие и сущность управленческого решения. Составляющие сущности управленческого решения. Типология управленческих решений. Особенности принятия индивидуальных и групповых управленческих решений. Методы разработки управленческих решений. Последовательность этапов принятия управленческих решений. Качество принятия решений. Особенности принятия управленческих решений в условиях риска и неопределенности. Процесс принятия решений как обеспечивающий реализацию основных функций управления, является связующим процессом в организации.
Тема 5. Коммуникации как связующий организационный процесс (УК-2)	Понятие и роль коммуникаций в управленческом процессе. Значение коммуникаций для руководителя. Функции коммуникаций в организации. Модель коммуникационного процесса: основные элементы. Особенности каждого этапа коммуникационного процесса. Роль обратной связи в повышении эффективности коммуникационного процесса. Способы установления обратной связи в современных условиях. Классификация коммуникаций в организации. Формальные и неформальные коммуникации. Коммуникации как обеспечивающие реализацию основных функций управления, являются связующим процессом в организации.
Тема 6. Групповая динамика. Лидерство и руководство (УК-2)	Научные основы исследования малых групп. Причины вступления людей в малые группы. Классификация малых групп. Классификация и характеристика формальных групп в организации. Состав и характеристика неформальных групп в организации. Э.Мэйо о роли групп. Взаимодействие формальных и неформальных групп в процессе достижения целей организации. Особенности управления формальными и неформальными группами. Результативность групповой работы. Понятия лидерства и руководства. Различия в функциях руководителя и лидера в организации. Руководство как социальный феномен. Лидерство как психологический феномен.
Тема 7. Власть и влияние. Стили руководства (УК-2)	Понятие власти и влияния. Власть как организационный процесс. Власть и руководство. Влияние и лидерство. Баланс власти. Формы и источники власти и влияния в организации. Стиль руководства как интеграционная комплексная характеристика руководителя. Факторы, определяющие выбор стиля руководства. Подходы к изучению стилей руководства.
Тема 8. Этика управления и организационная культура (УК-2)	Необходимость нравственного начала в управлении. Имидж организации. Роль этики в управлении. Имидж как источник успешной экономики. Культура народа и её наблюдение в поведении людей в организациях. Сущность организационной культуры. Формы проявления организационной культуры. Концепция организационной культуры. Слои организационной культуры и их состав. Характеристики организационной культуры на макро и микроуровнях. Объективная и субъективная оргкультура.

Тема 9. Эффективность управления (УК-2)	Принципы производительности труда Г.Эмерсона. Эффект и эффективность. Оценка результатов управления. Эффективность управленческая. Эффективность экономическая. Эффективность социальная. Критерии и показатели эффективности. Факторы, влияющие на эффективность управления. Пути повышения эффективности деятельности организации. Особенности оценки эффективности государственного и муниципального управления.
---	---

## 5. Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины

### 5.1. Основная литература:

1. Блинов, А. О. Теория менеджмента : учебник / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – 3-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 299 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684380>.
2. Менеджмент : учебник / М. А. Комаров, М. М. Максимцов, Л. Ф. Никулин [и др.] ; ред. М. М. Максимцов, М. А. Комаров. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 344 с. : табл., схемы – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684937>.

### 5.2. Дополнительная литература:

1. Герчикова, И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 510 с. : табл., схемы – (Золотой фонд российских учебников). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684936>.
2. Герчикова, И. Н. Менеджмент: практикум : учебное пособие / И. Н. Герчикова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 800 с. : табл., граф., схемы – (Золотой фонд российских учебников). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684941>.
3. Ефимов, А. Н. Менеджмент: практикум : учебное пособие / А. Н. Ефимов, Е. Н. Барикаев. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 119 с. : табл., схемы – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684940>.
4. Маслов, В. И. Менеджмент : учебно-методическое пособие / В. И. Маслов ; Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Факультет глобальных процессов. – 2-е изд. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 29 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=103839>.
5. Основы менеджмента : учебник / под ред. И. В. Бородушко, В. В. Лукашевич. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 272 с. : схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=685117>.
6. Блинов, А. О. Теория менеджмента : учебник / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – 3-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 299 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684380>.
7. Понуждаев, Э. А. Теория менеджмента : история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение : учебное пособие / Э. А. Понуждаев, М. Э. Понуждаева. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. – Книга 2. – 436 с. : ил., схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=271808>.



8. Понуждаев, Э. А. Теория менеджмента : история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение : учебное пособие / Э. А. Понуждаев, М. Э. Понуждаева. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. – Книга 1. – 538 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=271807>.

9. Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник / Е. Л. Маслова. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 332 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684392>.

10. Акмаева, Р. И. Менеджмент : учебник / Р. И. Акмаева, Н. Ш. Епифанова, А. П. Лунев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 441 с. : табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959>.

### **5.3. Профессиональные базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:**

ЭБС «Университетская библиотека онлайн».

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

1. Журнал «Проблемы теории и практики управления» <http://www.ptpu.ru>.
2. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом» [www.mevriz.ru](http://www.mevriz.ru).
3. Литература по менеджменту (книги, статьи и пр.) <http://www.aup.ru/>.
4. Сайт с методической литературой <http://www.partnerstvo.ru>.
5. Литература по организационной культуре <http://www.hr-culture.net>.
6. Литература по теории организации [http://de.ifmo.ru/bk\\_netra](http://de.ifmo.ru/bk_netra).
7. Сайт с максимальным количеством методической литературы <http://www.cfin.ru/>.

## **6. Средства обеспечения освоения учебной дисциплины**

В учебном процессе при реализации учебной дисциплины «Теория менеджмента» используются следующие программные средства:

<b>Информационные технологии</b>	<b>Перечень программного обеспечения и информационных справочных систем</b>
Офисный пакет для работы с документами	Microsoft Office Professional Microsoft Office Standart Р7-Офис
Информационно-справочные системы	Справочно-правовая система «Консультант Плюс»
	Справочно-правовая система «Гарант»
Электронно-библиотечные системы	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
	Российская научная электронная библиотека <a href="https://www.elibrary.ru">https://www.elibrary.ru</a>
Электронная почта	Электронная почта в домене krag.ru
Средства для организации вебинаров, телемостов и конференций	Сервисы веб- и видеоконференцсвязи, в том числе BigBlueButton, SberJazz

Сопровождение освоения дисциплины обучающимся возможно с использованием электронной информационно-образовательной среды ГОУ ВО КРАГСиУ, в том числе образовательного портала на основе Moodle (<https://moodle.krags.ru>)

## **7. Материально-техническое обеспечение освоения учебной дисциплины**

При проведении учебных занятий по дисциплине «Применение профессиональных стандартов» задействована материально-техническая база академии, в состав которой входят следующие средства и ресурсы для организации самостоятельной и совместной работы обучающихся с преподавателем:

- специальные помещения для реализации данной дисциплины представляют собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, выполнения курсовых работ, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации:

- лабораторию, оснащенную лабораторным оборудованием;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации;
- компьютерные классы, оснащенные современными персональными компьютерами, работающими под управлением операционных систем Microsoft Windows, объединенными в локальную сеть и имеющими выход в Интернет;
- библиотека Академии, книжный фонд которой содержит научно-исследовательскую литературу, научные журналы и труды научных конференций, а также читальный зал;
- серверное оборудование, включающее, в том числе, несколько серверов серии IBM System X, а также виртуальные сервера, работающие под управлением операционных систем Calculate Linux, включенной в Реестр Российского ПО, Linux Ubuntu Server и Microsoft Windows Server и служащими для размещения различных сервисов и служб, в том числе для обеспечения работы СУБД MySQL;
- сетевое коммутационное оборудование, обеспечивающее работу локальной сети, предоставление доступа к сети Internet с общей скоростью подключения 100 Мбит/сек, а также работу беспроводного сегмента сети Wi-Fi в помещениях Академии;
- интерактивные информационные киоски «Инфо»;
- программные и аппаратные средства для проведения видеоконференцсвязи.

Кроме того, в образовательном процессе обучающимися широко используются следующие электронные ресурсы:

- система Internet (скорость подключения – 100 Мбит/сек);
- сайт [www.krags.ru](http://www.krags.ru);
- беспроводная сеть Wi-Fi.

Конкретные помещения для организации обучения по дисциплине «Теория менеджмента» определяются расписанием учебных занятий и промежуточной аттестации. Оборудование и техническое оснащение аудитории, представлено в паспорте соответствующих кабинетов ГОУ ВО КРАГСиУ.

## РАЗДЕЛ II. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

Важнейшим условием успешного освоения материала является планомерная работа обучающегося в течение всего периода изучения дисциплины. Обучающемуся необходимо ознакомиться со следующей учебно-методической документацией: программой дисциплины; учебником и/или учебными пособиями по дисциплине; электронными ресурсами по дисциплине; методическими и оценочными материалами по дисциплине.

Учебный процесс при реализации дисциплины основывается на использовании *традиционных, инновационных и информационных образовательных технологий*.

Традиционные образовательные технологии представлены *лекциями и занятиями семинарского типа (практические занятия)*.

Инновационные образовательные технологии используются в виде широкого применения активных и интерактивных форм проведения занятий. Аудиторная работа обучающихся может предусматривать интерактивную форму проведения лекционных и практических занятий: *лекции-презентации, лекции-дискуссии, работа в малых группах, анализ практических ситуаций и др.*

Информационные образовательные технологии реализуются путем активизации самостоятельной работы обучающихся в информационной образовательной среде.

Все аудиторные занятия преследуют цель обеспечения высокого теоретического уровня и практической направленности обучения.

### ***Подготовка к лекционным занятиям***

В ходе лекций преподаватель излагает и разъясняет основные и наиболее сложные понятия темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации по подготовке к занятиям семинарского типа и самостоятельной работе. В ходе лекционных занятий обучающемуся следует вести конспектирование учебного материала.

С целью обеспечения успешного освоения дисциплины обучающийся должен готовиться к лекции. При этом необходимо:

- внимательно прочитать материал предыдущей лекции;
- ознакомиться с учебным материалом лекции по рекомендованному учебнику и/или учебному пособию;
- уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- записать возможные вопросы, которые обучающийся предполагает задать преподавателю.

### ***Подготовка к занятиям семинарского типа***

Этот вид самостоятельной работы состоит из нескольких этапов:

- 1) повторение изученного материала. Для этого используются конспекты лекций, рекомендованная основная и дополнительная литература;
- 2) углубление знаний по теме. Для этого рекомендуется выписать возникшие вопросы, используемые термины;
- 3) подготовка докладов по темам, предлагаемым преподавателем;
- 4) анализ практических ситуаций и др.

При подготовке к занятиям семинарского типа рекомендуется с целью повышения их эффективности:

- уделять внимание разбору теоретических задач, обсуждаемых на лекциях;
- уделять внимание краткому повторению теоретического материала, который используется при выполнении практических заданий;
- выполнять внеаудиторную самостоятельную работу;

- ставить проблемные вопросы, по возможности использовать примеры и задачи с практическим содержанием;
- включаться в используемые при проведении практических занятий активные и интерактивные методы обучения.

При разборе примеров в аудитории или дома целесообразно каждый из них обосновывать теми или иными теоретическими положениями.

Активность на занятиях семинарского типа оценивается по следующим критериям:

- ответы на вопросы, предлагаемые преподавателем;
- участие в дискуссиях;
- выполнение проектных и иных заданий;
- ассистирование преподавателю в проведении занятий.

### ***Организация самостоятельной работы***

Самостоятельная работа обучающихся представляет собой процесс активного, целенаправленного приобретения ими новых знаний, умений без непосредственного участия преподавателя, характеризующийся предметной направленностью, эффективным контролем и оценкой результатов деятельности обучающегося.

Задачами самостоятельной работы являются:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений обучающихся;
- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную и справочную документацию, специальную литературу;
- развитие познавательных способностей, активности обучающихся, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, творческой инициативы, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений.

При изучении дисциплины организация самостоятельной работы обучающихся представляет собой единство трех взаимосвязанных форм:

- 1) внеаудиторная самостоятельная работа;
- 2) аудиторная самостоятельная работа, которая осуществляется под непосредственным руководством преподавателя при проведении практических занятий и во время чтения лекций;
- 3) творческая, в том числе научно-исследовательская работа.

Перед выполнением обучающимися внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель может давать разъяснения по выполнению задания, которые включают:

- цель и содержание задания;
- сроки выполнения;
- ориентировочный объем работы;
- основные требования к результатам работы и критерии оценки;
- возможные типичные ошибки при выполнении.

Контроль результатов внеаудиторной самостоятельной работы обучающихся может проходить в письменной, устной или смешанной форме.

Достаточно часто преподаватель на тематических занятиях семинарского типа поручает конкретным обучающимся подготовить доклад. При подготовке доклада, пользуясь различными источниками (учебной и специальной литературой, в том числе монографиями, диссертациями и статьями, информационными источниками, статистической информацией и т.д.), необходимо полностью раскрыть тему, последовательно изложить историю вопроса, имеющиеся точки зрения, собственные выводы. Необходимо избегать непроверенной информации, оговаривать легитимность источников. Обязательным является сопровождение доклада электронной презентацией,

сделанной в редакторе Power Point. Электронная презентация включает: титульный слайд с указанием темы доклада, Ф.И.О. обучающегося; основные положения доклада, выводы и заключительный слайд со списком источников и благодарностью (8–10 слайдов). Слайды могут быть пронумерованы. Цветовой фон слайдов подбирается так, чтобы на нем хорошо был виден текст. Слушая доклады и выступления на семинаре или реплики в ходе дискуссии, обучающимся важно не только уважать мнение собеседника, но и использовать навыки активного или рефлексивного слушания (не перебивать, давая возможность полностью высказать свою точку зрения, непонятое уточнять, переформулируя высказанное и т.п.).

#### ***Подготовка к промежуточной аттестации***

Видами промежуточной аттестации по данной дисциплине являются сдача *зачета*. При проведении промежуточной аттестации выясняется усвоение основных теоретических и прикладных вопросов программы и умение применять полученные знания к решению практических задач. При подготовке к *зачету* учебный материал рекомендуется повторять по учебному изданию, рекомендованному в качестве основной литературы, и конспекту. *Зачет* проводится в назначенный день, по окончании изучения дисциплины. После контрольного мероприятия преподаватель учитывает активность работы обучающегося на аудиторных занятиях, качество самостоятельной работы, результаты текущей аттестации, посещаемость и выставляет итоговую оценку.

#### ***Изучение дисциплины с использованием дистанционных образовательных технологий***

При изучении дисциплины с использованием дистанционных образовательных технологий необходимо дополнительно руководствоваться локальными нормативными актами ГОУ ВО КРАГСиУ, регламентирующими организацию образовательного процесса с использованием дистанционных образовательных технологий.

### **РАЗДЕЛ III. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

#### **8. Контрольно-измерительные материалы, необходимые для проверки сформированности индикаторов достижения компетенций (знаний и умений)**

##### ***8.1. Задания для проведения текущего контроля***

##### ***1. Что такое «менеджмент»?***

1. искусство
2. наука
3. функция и процесс
4. люди, управляющие организацией
5. **все вышеперечисленное**

##### ***2. Человек или группа людей, на которых возложена функция окончательного выбора одного из возможных вариантов решения. Какой термин характеризует это определение?***

1. физическое лицо
2. должностное лицо
3. юридическое лицо
4. **лицо, принимающее решение**
5. субъект

##### ***3. В качестве примеров таких систем можно привести семью, группу 630, КРАГСиУ.***

##### ***О какой системе идет речь?***

1. **социальная**
2. государственная
3. производственная

4. техническая
5. закрытая
4. *Решение – это сознательный выбор.....:*
  1. персонала
  2. приоритетов
  3. ресурсов
  4. методов воздействия
5. **альтернатив**
5. *Какие управленческие решения эффективнее:*
  1. индивидуальные
  2. групповые
  3. инновационные
  4. стратегические
5. **в зависимости от проблем, которую необходимо разрешить**
6. *Какие виды структурного разделения труда существуют в организации:*
  1. сложное и простое
  2. высшее и низовое
  3. групповое и индивидуальное
  4. жесткое и мягкое
5. **вертикальное и горизонтальное**
7. *Какое решение основано на профессиональном использовании управленческих технологий и методов разработки:*
  1. **рациональное решение**
  2. интуитивное решение
  3. решение, основанное на суждениях
8. *К коммуникативным навыкам менеджера относят:*
  1. лидерское поведение
  2. стратегическое планирование
  3. сетевое планирование
4. **подготовка и проведение переговоров**
5. все вышеперечисленные
9. *Какой фактор, по мнению исследователей, играет решающую роль в успехе современного менеджера:*
  1. свободное владение иностранным языком
  2. владение компьютерной техникой
  3. **знание человека и факторов его трудовой активности**
  4. хорошее знание финансов
  5. образование в области экономики
10. *Внешняя среда, оказывающая непосредственное влияние на организацию называется:*
  1. непосредственного воздействия
  2. косвенного воздействия
  3. **прямого воздействия**
  4. сильного влияния
  5. слабого влияния

## **8.2. Вопросы для подготовки к зачету**

1. Понятие менеджмента. Менеджмент и управление.
2. Функции менеджмента и их взаимосвязь.
3. Организации: понятие, основные признаки и виды.
4. Управленческий труд: понятие и основные характеристики. Разделение управленческого труда.

5. Системный и ситуационный подходы в менеджменте.
6. Организация как открытая система.
7. Понятие и значение внешней среды организации.
8. Методы анализа внешней среды организации.
9. Внутренняя среда организации: основные переменные и их взаимосвязь.
10. Внешняя среда организации, ее основные элементы. Влияние внешней среды на организацию.
11. Характеристики внешней среды организации.
12. Управленческие решения: понятие, их место в менеджменте и связь с основными функциями.
13. Коллективное и индивидуальное принятие управленческих решений.
14. Методы принятия управленческих решений.
15. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений
16. Принятие управленческих решений в условиях определенности, неопределенности и риска.
17. Виды управленческих решений. Основные классификации решений.
18. Процесс планирования: значение и основные этапы.
19. Миссия и философия организации.
20. Цели организации: понятие и основные классификации.
21. Принципы эффективной постановки целей в менеджменте. Дерево целей.
22. Организационная структура.
23. Факторы, влияющие на структуру организации. Механистические и органические организационные структуры.
24. Основные виды организационных структур.
25. Понятие мотивации. Значение мотивирования в менеджменте.
26. Содержательные мотивационные теории
27. Процессуальные теории мотивации.
28. Экономические и неэкономические методы стимулирования.
29. Сущность функции контроля. Значение контроля в управлении.
30. Виды контроля в управлении.
31. Требования к эффективной системе контроля.
32. Сущность и значение руководства и власти в организации.
33. Формы и источники власти и влияния.
34. Понятие лидерства. Основные подходы к лидерству.
35. Подходы к стилю руководства: основные теории и модели.
36. Групповая динамика в организациях.
37. Эффективность групповой деятельности.
38. Понятие и сущность конфликта. Виды конфликтов.
39. Управление конфликтной ситуацией. Стратегии разрешения конфликта.
40. Организационная культура и эффективность деятельности организации.

### ***8.3. Вариант заданий для проведения промежуточного контроля***

#### ***1. Одна из функций менеджмента:***

1. делегирование
2. регулирование
3. **планирование**
4. финансирование
5. администрирование

#### ***2. Критерием формулировки цели является:***

1. **реалистичность достижения**
2. конкретная формулировка результатов, которые должны быть достигнуты

3. изучение внешней и внутренней среды организации
4. аудит материальных ресурсов и кадрового потенциала
5. целеполагание
3. *К внутренней среде организации относится:*
  1. нормативно-правовые документы
  2. **технология**
  3. организационное строение и ситуационные факторы внутри нее
  4. менеджмент
  5. непрерывный производственный процесс
4. *Контроль необходим для обнаружения:*
  1. ошибок и виновных их совершивших
  2. незадействованных ресурсов
  3. новых технологий
  4. **возникающих в ходе деятельности проблем**
  5. мест потери прибыли
5. *Управленческое решение - это выбор из альтернатив:*
  1. абсолютно неравноценных
  2. трудно измеряемых
  3. непредсказуемых
  4. **равноценных приблизительно**
  5. последствия реализации которых известны
6. *С именем Ч.Барнарда связана разработка принципов:*
  1. разделения труда в организации
  2. производительности труда и психологических факторов
  3. оценки труда работников
  4. реализации стиля руководства
  5. **коммуникации**
7. *Центральной характеристикой этой иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне. Какой параметр внутренней среды характеризует это высказывание:*
  1. **организационная структура управления**
  2. вид деятельности
  3. уровни централизации
  4. диапазон контроля
  5. миссия организации
8. *К внешней среде прямого воздействия не относится:*
  1. поставщики
  2. конкуренты
  3. клиенты
  4. **природно-географическая среда**
  5. деловые партнеры
9. *С именем А.Маслоу связана разработка:*
  1. теории конъюнктивного диссонанса
  2. теории «Z»
  3. теории ситуативного стиля управления
  4. теории «X» и «Y»
  5. **теории иерархии потребностей**
10. *Факторы, оказывающие опосредованное влияние на организацию относятся к внешней среде:*
  1. **косвенного воздействия**
  2. волевого воздействия
  3. непрерывного воздействия



4. прямого воздействия
5. взаимного влияния
11. *Эффективность коммуникации достигается за счет:*
  1. скорости передачи сообщения
  2. использования новейших технических средств коммуникаций
  3. лучшей информированности отправителя
  4. **обратной связи**
  5. заинтересованности получателя информации
12. *С именем К.Левина связана разработка моделей управления:*
  1. когнитивного диссонанса
  2. «Z»
  3. **авторитарная, демократическая, либеральная**
  4. модель «X» и «Y»
  5. модель ситуативного лидерства
13. *Неформальная организация формируется на основе:*
  1. технологического процесса
  2. организационной структуры управления
  3. **взаимных симпатий и антипатий**
  4. организационно-правовой формы организации
  5. существующей модели управления
14. *Элементом модели коммуникационного процесса является:*
  1. внешняя среда
  2. **коммуникационный канал**
  3. внутренняя среда
  4. адаптер
  5. время передачи информации
15. *Фокус содержательных теорий мотивации сконцентрирован на:*
  1. процессе стимулирования
  2. факторах мотивации
  3. **анализе потребностей**
  4. процессе мотивирования
  5. характеристиках мотивации
16. *Департаментизация – это*
  1. функция менеджмента
  2. метод воздействия на работников
  3. техника стимулирования
  4. **способ организационного обособления**
  5. метод оперативного управления системой
17. *Если имеется критерий, позволяющий определить, достигнута ли поставленная цель и в какой степени, то данная цель:*
  1. Конкретна
  2. Измерима
  3. **Достижима**
  4. Значима
  5. Точна
18. *Руководители какого уровня осуществляют общее стратегическое руководство организацией:*
  1. низового
  2. среднего
  3. верхнего
  4. управленческого

## 5. высшего

19. Под процессом управления понимается:

1. изменения, происходящие в организации в результате деятельности менеджера
2. процесс преобразования входящих ресурсов в конечный продукт
3. пространственно-временная конструкция деятельности менеджера или субъекта управления в целом
4. последовательность выполнения операций при разработке и реализации управленческого решения

5. **последовательность действий субъекта управления, необходимых для осуществления целенаправленного воздействия на объект управления**

20. Установите соответствие функций менеджмента и их содержания

<b>Мотивация</b>	Формирование организационной структуры
<u>Планирование</u>	<u>Выявление результатов</u>
<u>Контроль</u>	<b>Выбор системы оплаты труда</b>
Организация	<i>Выработка цели и стратегии</i>

## Практико-ориентированные задания

### Задание 1

Несколько лет назад на российских предприятиях наметилось деление учетной политики на управленческий и производственный учет. К итогам работы предприятий все больший интерес проявляют не только администрация и трудовые коллективы, но и держатели акций, другие внешние потребители учетной информации. Но если *первые* – проявляют особый интерес к доходам и факторам, их увеличивающим, то *вторые* – больше интересуются конечными результатами деятельности предприятия и размерами дивидендов на вложенные инвестиции. В этих условиях проблема принятия эффективного решения управления затратами и финансами приобретает существенное значение.

Необходимо принять решение в следующей ситуации:

*Затраты на сырье составляют 40% переменных издержек. После повышения на 130% затрат на сырье в расчете на единицу продукции предприятие «V» изменило объем производства. При этом прочие составляющие средних переменных издержек и постоянные издержки не менялись, а средние совокупные издержки выросли на 233 тыс. руб.*

*На сколько процентов предприятие изменило объем выпуска продукции, если до этого изменения средние совокупные издержки равнялись 500 тыс. руб./ед. продукции, а средние постоянные издержки – 100 тыс.руб./ед.?*

*Какие, на Ваш взгляд, действия нужно предпринять для увеличения объема выпуска продукции фирмы «V»?*

### Задание 2

Строительной организации необходимо сформировать портфель заказов от организаций города, обладающих максимальной ожидаемой составной «прибылью».

Данные для анализа и принятия решения

Проекты							
	1	2	3	4	5	6	7
Эффективность (в усл.ед.)	26	18	23	27	20	16	3
Стоимость реализации проекта (в млн руб.)	10	9	10	12	7	6	2

*Определите наиболее предпочтительные проекты по критериям: «стоимость – эффективность» и «затраты – прибыль» и сформируйте портфель проектов организации. Обоснуйте свое решение.*

## 9. Критерии выставления оценок по результатам изучения дисциплины

Освоение обучающимся каждой учебной дисциплины в семестре, независимо от её общей трудоёмкости, оценивается по 100-балльной шкале, которая затем при промежуточном контроле в форме экзамена и дифференцированного зачета переводится в традиционную 4-балльную оценку («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»), а при контроле в форме зачёта – в 2-балльную («зачтено» или «незачтено»). Данная 100-балльная шкала при необходимости соотносится с Европейской системой перевода и накопления кредитов (ECTS).

*Соотношение 2-, 4- и 100-балльной шкал оценивания освоения обучающимися учебной дисциплины со шкалой ECTS*

Оценка по 4-балльной шкале	Зачёт	Сумма баллов по дисциплине	Оценка ECTS	Градация
5 (отлично)	Зачтено	90 – 100	A	Отлично
4 (хорошо)		85 – 89	B	Очень хорошо
		75 – 84	C	Хорошо
3 (удовлетворительно)		70 – 74	D	Удовлетворительно
		65 –69		
		60 – 64	E	Посредственно
2 (неудовлетворительно)	Не зачтено	Ниже 60	F	Неудовлетворительно

*Критерии оценок ECTS*

5	A	« <b>Отлично</b> » – теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному
4	B	« <b>Очень хорошо</b> » – теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения большинства из них оценено числом баллов, близким к максимальному, однако есть несколько незначительных ошибок
	C	« <b>Хорошо</b> » – теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками
3	D	« <b>Удовлетворительно</b> » – теоретическое содержание дисциплины освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки

	Е	<b>«Посредственно»</b> – теоретическое содержание дисциплины освоено частично, некоторые практические навыки работы не сформированы, многие предусмотренные программой обучения учебные задания не выполнены, либо качество выполнения некоторых из них оценено числом баллов, близким к минимальному
2	Ф	<b>«Неудовлетворительно»</b> – теоретическое содержание дисциплины не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, все выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом дисциплины не приведет к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий

Оценивание результатов обучения по дисциплине осуществляется в форме текущего и промежуточного контроля. Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, с целью активизации самостоятельной работы обучающихся. Объектом промежуточного контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

*Структура итоговой оценки обучающихся*  
*Критерии и показатели оценивания результатов обучения*

№	Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
1	Работа на аудиторных занятиях	20
2	Посещаемость	5
3	Самостоятельная работа	15
4	<b>Текущая аттестация</b>	<b>20</b>
	<b>Итого</b>	<b>60</b>
5	<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>40</b>
	<b>Всего</b>	<b>100</b>

*Критерии и показатели оценивания результатов обучения*  
*в рамках аудиторных занятий*

№	Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
1	Подготовка и выступление с докладом	до 5 баллов
2	Активное участие в обсуждении доклада	до 5 баллов
3	Выполнение практического задания (анализ практических ситуаций, составление документов, сравнительных таблиц)	до 5 баллов
4	Другое	до 5 баллов
	<b>Всего</b>	<b>20</b>

*Критерии и показатели оценивания результатов обучения в рамках посещаемости*  
*обучающимся аудиторных занятий*

Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
100% посещение аудиторных занятий	5
100% посещение аудиторных занятий. Небольшое количество пропусков по уважительной причине	4
До 30% пропущенных занятий	3
До 50% пропущенных занятий	2
До 70% пропущенных занятий	1
70% и более пропущенных занятий	0

*Критерии и показатели оценивания результатов обучения  
в рамках самостоятельной работы обучающихся*

Критерии оценивания	Показатель (оценка в баллах)
Раскрыты основные положения вопроса или задания через систему аргументов, подкреплённых фактами, примерами, обоснованы предлагаемые в самостоятельной работе решения, присутствуют полные с детальными пояснениями выкладки, оригинальные предложения, обладающие элементами практической значимости, самостоятельная работа качественно и чётко оформлена	15–12
В работе присутствуют отдельные неточности и замечания не принципиального характера	11–9
В работе имеются серьёзные ошибки и пробелы в знаниях	8–5
Задание не выполнено или выполнено с грубыми ошибками	0

*Критерии и показатели оценивания результатов обучения  
в рамках текущей аттестации*

Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
Задание полностью выполнено, правильно применены теоретические положения дисциплины. Отмечается чёткость и структурированность изложения, оригинальность мышления	20–17
Задание полностью выполнено, при подготовке применены теоретические положения дисциплины, потребовавшие уточнения или незначительного исправления	16–13
Задание выполнено, но теоретическая составляющая нуждается в доработке. На вопросы по заданию были даны нечёткие или частично ошибочные ответы	12–5
Задание не выполнено или при ответе сделаны грубые ошибки, демонстрирующие отсутствие теоретической базы знаний обучающегося	0

*Критерии и показатели оценивания результатов обучения  
в рамках промежуточного контроля*

Промежуточный контроль в форме экзамена имеет целью проверку и оценку знаний обучающихся по теории и применению полученных знаний и умений.

*Критерии и показатели оценки результатов экзамена  
в устной/письменной форме*

Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
продемонстрировано глубокое и прочное усвоение знаний материала; исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно изложен теоретический материал; правильно сформулированы определения; продемонстрировано умение делать выводы по излагаемому материалу;	40–35
продемонстрировано достаточно полное знание материала, основных теоретических понятий; достаточно последовательно, грамотно и логически стройно изложен материал;	34–25

продемонстрировано умение делать достаточно обоснованные выводы по излагаемому материалу; с некоторыми неточностями	
продемонстрировано общее знание изучаемого материала, основной рекомендуемой программой дисциплины учебной литературы, умение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; показано общее владение понятийным аппаратом дисциплины;	24–15
продемонстрировано незнание значительной части программного материала; невладение понятийным аппаратом дисциплины; сделаны существенные ошибки при изложении учебного материала; продемонстрировано неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса, делать выводы по излагаемому материалу,	14–0