

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

**«КАНМУ СЛУЖБАОДА ВЕСЬКОДЛЫНЫ ВЕЛЁДАН КОМИ
РЕСПУБЛИКАСА АКАДЕМИЯ»**
вылыс тшупода велёдан 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 направлениям 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

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

			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 неопределенности 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. Объем учебной дисциплины

Очная форма обучения

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

Очно-заочная форма обучения

Виды учебной работы	Распределение учебного времени
Контактная работа	16,35
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	
Самостоятельная работа	127,65
Самостоятельная работа в течение семестра	118,65
Подготовка контрольной работы	
Написание курсовой работы	
Подготовка к промежуточной аттестации	9
Вид текущей аттестации	
Общая трудоёмкость дисциплины:	
	144
	часы
	зачётные единицы
	4

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.Файолю. 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 организаций, 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.
 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_nетра.
 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:

Информационные технологии	Перечень программного обеспечения и информационных справочных систем
Офисный пакет для работы с документами	Microsoft Office Professional Microsoft Office Standart P7-Офис
Информационно-справочные системы	Справочно-правовая система «Консультант Плюс» Справочно-правовая система «Гарант»
Электронно-библиотечные системы	ЭБС «Университетская библиотека онлайн» Российская научная электронная библиотека https://www.elibrary.ru
Электронная почта	Электронная почта в домене krags.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 видеоконференций.

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

- система Internet (скорость подключения – 100 Мбит/сек);
- сайт 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 обучающимся 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 коньюктивного 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. быстроты 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. коньюктивного 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

Мотивация	Формирование организационной структуры
Планирование	Выявление результатов
Контроль	Выбор системы оплаты труда
Организация	Выработка цели и стратегии

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 принять 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	« Отлично » – 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	« Очень хорошо » – 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	« Хорошо » – 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	« Удовлетворительно » – 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

	E	«Посредственно» – 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	F	«Неудовлетворительно» – 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 промежуточной 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	Текущая аттестация	20
	Итого	60
5	Промежуточная аттестация	40
	Всего	100

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
	Всего	20

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, подкрепленных 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 непринципиального 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 формулированы 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