

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Панарин Андрей Александрович  
Должность: Ректор  
Лицензия № 1478 от 28 мая 2015 г., серия 90Л01 № 0008476 (бессрочная)  
Лицензия на осуществление образовательной деятельности № 2783 от 07 марта 2018 года, серия 90А01 №0002920 (до 07 марта 2024 года)  
Дата подписания: 17.11.2023 14:53:18  
Уникальный программный ключ:  
a5da3d9896e9d535380e3f9a7da4832154ef8302

Образовательная автономная некоммерческая организация высшего образования  
**«МОСКОВСКИЙ ПСИХОЛОГО-СОЦИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Принято:  
Решение Ученого совета

От «22» марта 2022 г.  
Протокол №5

## **Факультет экономики и права**

### **Рабочая программа учебной дисциплины**

## **Основы теории управления**

Направление подготовки

38.03.03 Управление персоналом

Направленность (профиль) подготовки:

Управление персоналом организации

Квалификация (степень) выпускника:

Бакалавр

Форма обучения:

Очная, очно-заочная, заочная

Составитель программы:

Передеряев И.И., доцент кафедры «Экономика и управление»

Москва 2022

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Аннотация к дисциплине.....	3
2. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения основной профессиональной образовательной программы.....	3
3. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся.....	4
3.1. Объем дисциплины по видам учебных занятий (в часах) .....	4
4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий .....	5
4.1. Разделы дисциплины и трудоемкость по видам учебных занятий (в академических часах).....	5
4.2. Содержание дисциплины, структурированное по разделам (темам).....	8
5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине .....	13
6. Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине «Основы теории управления».....	15
6.1. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал.....	15
6.2. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения основной профессиональной образовательной программы.....	18
6.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения основной профессиональной образовательной программы.....	19
6.3.1. Типовые задания для проведения текущего контроля обучающихся. ....	19
6.3.2. Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся.....	30
6.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.....	33
7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины .....	34
8. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....	35
9. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	38
10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы.....	39
10.1 Лицензионное программное обеспечение.....	39
10.2. Электронно-библиотечная система.....	39
10.3. Современные профессиональные базы данных.....	40
10.4. Информационные справочные системы.....	40
11. Особенности реализации дисциплины для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья.....	40
12. Лист регистрации изменений .....	41

## **1. Аннотация к дисциплине**

Рабочая программа дисциплины «Основы теории управления» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом (уровень бакалавриата), утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования РФ от 12.08. 2020 г. N 954.

Рабочая программа содержит обязательные для изучения темы по дисциплине «Основы теории управления». Дисциплина дает целостное представление о системе управления социальными объектами, в том числе персоналом организации.

### **Место дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы**

Настоящая дисциплина включена в обязательную часть Блока 1 учебных планов по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, уровень бакалавриата.

Дисциплина изучается на 1 курсе, во 2 семестре для всех форм обучения, форма контроля - экзамен.

### **Цель изучения дисциплины:**

сформировать у обучающихся основополагающие представления о теоретических основах развития управленческой мысли, а также процессах, закономерностях и современных тенденциях развития теории и практики управления.

### **Задачи:**

- познание сущности процесса управления и управленческих отношений в организации;
- изучение эволюции теоретических и практических управленческих знаний, российского и зарубежного опыта становления и развития управленческой мысли;
- изучение основополагающих законов и принципов управления, общенаучных и специфических методов теории управления; функций и процессов управления, современных технологий управления и принятия решений, специфики адаптивного и ситуационного управления, внутренней и внешней среды управления;
- умение анализировать данные и информацию о состоянии системы управления, проблемных ситуациях в организации,
- оценивание и разработка возможных способов действий и альтернативных вариантов в рамках решения проблем и проблемных ситуаций, разработка способов достижения целей и решения задач в рамках управления организацией;
- формирование у студентов определённого мышления, развитие способностей и умения к системному анализу различных социально-экономических явлений, влияющих на деятельность организации, профессионализму и творчеству в выработке и реализации управленческих решений.

### **Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины:**

ОПК-1 - Способность применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач.

## **2. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения основной профессиональной образовательной программы**

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование компетенций, предусмотренных ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом

(уровень бакалавриата) и на основе профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 6 октября 2015 г. № 961н, соотнесённого с федеральным государственным образовательным стандартом по указанному направлению подготовки.

Код компетенции	Результаты освоения ОПОП (содержание компетенций)	Индикаторы достижения компетенций	Формы образовательной деятельности, способствующие формированию и развитию компетенции
ОПК-1	Способность применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач.	ОПК-1.1. Знает основы экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>
		ОПК-1.2. Знает российского законодательства в части работы с персоналом	
		ОПК-1.3. Умеет применить на практике знания теорий и основ законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач	
		ОПК-1.4. Владеет навыками решать конкретные управленческие задачи применительно к персоналу организации	

**3. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы.

### 3.1 Объем дисциплины по видам учебных занятий (в часах)

Объем дисциплины	Всего часов		
	очная форма обучения	очно-заочная форма обучения	заочная форма обучения
Общая трудоемкость дисциплины	144		
Контактная работа обучающихся с преподавателем (всего)	40	40	16
Аудиторная работа (всего):	40	40	16
в том числе:			
Лекции	16	16	8

семинары, практические занятия	24	24	8
лабораторные работы			
Внеаудиторная работа (всего):			
в том числе:			
Самостоятельная работа обучающихся (всего)	77	77	119
Вид промежуточной аттестации обучающегося - экзамен	27	27	9

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

**4.1 Разделы дисциплины и трудоемкость по видам учебных занятий (в академических часах)**

**для очной формы обучения**

№п/п	Разделы и темы дисциплины	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)							Вид оценочного средства текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации (по семестрам)
			Всего	Из них аудиторные занятия			Самостоятельная работа	Контрольная работа	Курсовая работа	
				Лекции	.Практикум. Лаборатор	Практическ.занятия /семинары				
1	Сущность и содержание теории управления.	2	10	1		2	7			Опрос
2	Организация как социально-экономическая система и объект управления.	2	10	1		2	7			Коллоквиум
3	Цели и функции управления.	2	11	2		2	7			Опрос
4	Организационные структуры управления и организационные формы управления.	2	12	1		2	8			Коллоквиум
5	Процесс управления.	2	13	2		3	8			Опрос
6	Методы управления.	2	11	1		2	8			Тестирование

7	Основы индивидуального поведения в организации.	2	12	2	2	8			Коллоквиум
8	Системы мотивации в управлении.	2	13	2	3	8			Опрос
9	Власть, лидерство и стиль в управлении.	2	12	2	2	8			Коллоквиум
10	Эффективность менеджмента.	2	14	2	4	8			Опрос
	<b>ИТОГО</b>		<b>144</b>	<b>16</b>	<b>24</b>	<b>77</b>			<b>27 (экзамен)</b>

**для очно-заочной формы обучения**

№п/п	Разделы и темы дисциплины	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)							Вид оценочного средства текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации (по семестрам)
			Всего	Из них аудиторные занятия			Самостоятельная работа	Контрольная работа	Курсовая работа	
				Лекции	Практикум. Лаборатор	Практическ.занятия /семинары				
1	Сущность и содержание теории управления.	2	10	1		2	7			Опрос
2	Организация как социально-экономическая система и объект управления.	2	10	1		2	7			Коллоквиум
3	Цели и функции управления.	2	11	2		2	7			Опрос
4	Организационные структуры управления и организационные формы управления.	2	12	1		2	8			Коллоквиум
5	Процесс управления.	2	13	2		3	8			Опрос
6	Методы управления.	2	11	1		2	8			Тестирование
7	Основы индивидуального поведения в организации.	2	12	2		2	8			Коллоквиум
8	Системы мотивации в управлении.	2	13	2		3	8			Опрос
9	Власть, лидерство и стиль в управлении.	2	12	2		2	8			Коллоквиум

10	Эффективность менеджмента.	2	14	2	4	8			Опрос
	<b>ИТОГО</b>		<b>144</b>	<b>16</b>	<b>24</b>	<b>77</b>			<b>27 (экзамен)</b>

#### для заочной формы обучения

№п/п	Разделы и темы дисциплины	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)						Вид оценочного средства текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации (по семестрам)	
			Всего	Из них аудиторные занятия			Самостоятельная работа	Контрольная работа		Курсовая работа
				Лекции	Практикум. Лаборатор	Практическ.занятия /семинары				
1	Сущность и содержание теории управления.	2	12	-		1	11			Опрос
2	Организация как социально-экономическая система и объект управления.	2	12	-		1	12			Коллоквиум
3	Цели и функции управления.	2	13	1		-	12			Опрос
4	Организационные структуры управления и организационные формы управления.	2	13	1		-	12			Коллоквиум
5	Процесс управления.	2	16	1		3	12			Опрос
6	Методы управления.	2	14	1		1	12			Тестирование
7	Основы индивидуального поведения в организации.	2	14	1		1	12			Коллоквиум
8	Системы мотивации в управлении.	2	14	1		1	12			Опрос
9	Власть, лидерство и стиль в управлении.	2	14	1		1	12			Коллоквиум
10	Эффективность менеджмента.	2	14	1		1	12			Опрос
	<b>ИТОГО</b>		<b>144</b>	<b>8</b>		<b>8</b>	<b>119</b>			<b>9 (экзамен)</b>

#### 4.2 Содержание дисциплины, структурированное по разделам

##### Тема 1. Сущность и содержание теории управления. Содержание лекционных занятий

Возникновение управленческой науки. Основы теории управления как учебная дисциплина. Объект, предмет и задачи курса «Основы теории управления». Основные категории (понятия) теории управления. Методологические основы теории управления. Междисциплинарный, комплексный характер теории управления. Взаимосвязь теории управления с теорией менеджмента и теорией организации. Место теории управления в системе современных знаний,

Основы теории управления: управление как потребность и как фактор успеха деятельности, сущность и содержание управления, специфика управленческой деятельности, современные проблемы управления.

#### *Содержание практических занятий*

Генезис теории управления: управленческие революции, возникновение научной теории управления, классификация подходов и школ управления, национально-региональные модели управления, истоки и тенденции развития российского управления.

Основные тенденции современного этапа развития науки управления. Новая управленческая парадигма. Теоретические основы менеджмента и его современное состояние.

## **Тема 2. Организация как социально-экономическая система и объект управления**

#### *Содержание лекционных занятий*

Понятие организации. Основные значения понятия организации. Организация как система. Управляющая и управляемая подсистемы организации; их взаимодействие. Цели организации. Требования к определению целей. Программно-целевое управление.

Организация как объект управления. Внутренняя и внешняя среда организации. Сущность и основные признаки организации. Миссия и задачи организации. Организация как субъективная деятельность людей по достижению целей. Процесс, структурирование и система организации.

Свойства организации как системы. Организация как открытая социально-экономическая система. Масштабы социально-экономических систем. Уровни социальных систем. Факторы развития социально-экономических систем. Социальные отношения в организации. Системообразующие факторы социально-экономических систем. Различия экономических и социальных систем. Ценность как социальная категория.

Система и системность – основополагающие категории теории систем и системного подхода. Сущность и классификация систем.

Системный подход к анализу организации. Классификация организационных структур. Классификация организаций по способу взаимодействия с человеком. Тенденции развития внутрифирменных структур. Особенности организации, ориентированной на рынок.

Модели организационного развития. Развитие организации. Цикл развития организации как системы. Развитие организации в условиях неопределенности.

#### *Содержание практических занятий*

Понятие организации. Основные значения понятия организации. Организация как система. Управляющая и управляемая подсистемы организации; их взаимодействие. Цели организации. Требования к определению целей. Организация как объект управления. Внутренняя и внешняя среда организации. Сущность и основные признаки организации. Миссия и задачи организации. Свойства организации как системы. Организация как открытая социально-экономическая система.

Социальные отношения в организации. Ценность как социальная категория. Система и системность – основополагающие категории теории систем и системного подхода. Системный подход к анализу организации. Классификация организаций по способу



### **Тема 3. Цели и функции управления**

#### *Содержание лекционных занятий*

Цели и функции теории управления. Современное состояние теории управления.

Управление как способ организации жизнедеятельности людей, всеобщая человеческая деятельность. Целеполагание – сущностный признак управления.

Цели и целеполагание в управлении: роль цели в организации и осуществлении процессов управления, построение дерева целей; сочетание разнообразия целей и функций менеджмента; система управления по целям; стратегия и тактика управления. Соотносительность субъекта и объекта управления. Соответствие целей управления целям организации. Классификации целей в управлении. Требования к определению целей. Задачи как поэтапное достижение цели.

Понятие функции управления. Функциональный подход к управлению. Значение выделения функций управления для теории и практики управления. Особенности системы функций управления. Классификация функций управления. Общие и специализированные (конкретные) функции управления. Социальная и технологическая составляющие функций управления. Планирование как функция управления. Понятие и виды планирования. Этапы планирования. Принципы осуществления функции планирования. Содержание и виды планирования. Методы планирования. Стратегическое планирование. Сценарное планирование. Организация как функция управления. Этапы функции организации. Принципы осуществления функции организации. Делегирование полномочий как важная составляющая функции организации. Гиперделегирование и его причины. Неспособность к делегированию и его причины. Мотивация как функция управления. Мотивация и стимулирование. Система стимулирования в организации. Понятие и состав функции контроля. Содержание и виды контроля. Этапы функции контроля. Организация эффективного контроля. Коммуникация и принятие решения как связующие функции управления. Осуществление коммуникаций и коммуникационные барьеры. Виды коммуникаций; горизонтальные и вертикальные коммуникации. Обратная связь и ее значение. Технологии решения управленческих проблем (задач). Функциональный анализ организационной деятельности. Связь реализуемых функций с организационной структурой и структурой управления.

Взаимосвязь целей, задач и функций в системе управления.

#### *Содержание практических занятий*

Цели и функции теории управления. Современное состояние теории управления. Управление как вид деятельности. Соответствие целей управления целям организации. Классификации целей в управлении. Требования к определению целей. Задачи как поэтапное достижение цели. Понятие функции управления. Функциональный подход к управлению. Значение выделения функций управления для теории и практики управления. Стратегическое планирование. Делегирование полномочий как важная составляющая функции организации. Понятие и состав функции контроля. Содержание и виды контроля. Этапы функции контроля. Организация эффективного контроля. Функциональный анализ организационной деятельности. Взаимосвязь целей, задач и функций в системе управления.

### **Тема 4. Организационные структуры управления и организационные формы управления**

#### *Содержание лекционных занятий*

Понятие и сущность организационной структуры управления. Виды связей в организационных структурах управления. Каналы передачи информации в организации. Элементы и звенья (ступени) структуры управления. Проблемы централизации

децентрализации в организационных структурах управления. Тенденции развития организационных структур. Подходы к классификации организационных структур.

Иерархические структуры управления и их виды: линейно-функциональные, линейно-штабные, дивизиональные. Органические структуры управления и их виды: проектные, матричные, конгломератные, свободные. Комбинированные типы структур управления. Параметры организационных структур. Понятие масштаба и нормы управляемости. Принципы и методы формирования организационных структур управления. Формальные и неформальные организационные структуры.

#### *Содержание практических занятий*

Понятие организационной формы управления. Организационная форма как совокупность отношений. Факторы, определяющие форму. Сущность и особенности формы управления. Горизонтальное и вертикальное разделение труда. Звено и уровень аппарата управления. Основные задачи руководителей на различных уровнях иерархии управления. Организационные формы территориального управления. Организационные формы в органах власти.

Специфические черты бюрократического и органического типов структуры управления. Разновидности бюрократической и органической структур. Партиципативное управление.

Структурные схемы управления собственностью в России. Модель структуры государственного управления экономикой. Модель муниципального самоуправления. Институциональная система управления организациями.

### **Тема 5. Процесс управления**

#### *Содержание лекционных занятий*

Понятие процесса управления. Основные элементы управленческого процесса: субъект и объект управления. Управленческая деятельность. Основные регуляторы в управлении. Процесс управления как деятельность субъектов управления. Решения в процессе управления. Структура и процесс принятия решения. Виды решений. Распределение полномочий на принятие решений. Последствия делегирования и централизации решений. Процессы управления в организации: основные направления деятельности.

Процесс и механизм управления: операции процесса управления; стихийное и сознательное формирование механизма управления. Свойства, характеристики и основные этапы процесса управления.

#### *Содержание практических занятий*

Понятие процесса. Понятие процесса управления. Изменение объекта управления в процессе. Процесс управления как векторный (направленный) процесс. Виды процессов управления в организации. Основные этапы процесса управления. Контроль как средство «перевода» процесса в систему. Обратная связь как фактор цикличности процесса.

Типология процессов управления. Нравственные ограничения в использовании средств управления. Зависимость процессов управления функционированием и развитием.

Процессный подход к анализу управленческих функций. Управление как совокупность взаимосвязанных повторяющихся действий, операций и процедур. Непрерывность управления. Управленческий процесс как система; управленческий цикл. Разнообразие подходов к определению содержания управленческого цикла. Стадии управленческого цикла и функции управления. Функциональная структура модели процесса управления. Синергетика и управление.

### **Тема 6. Методы управления**

#### *Содержание лекционных занятий*

Методология управления и ее компоненты: основные подходы к управлению;

парадигмы управления; приоритеты; критерии; ориентиры; альтернативы; процедуры выбора; средства и методы управления; ограничения. Понятие метода управления. Методы управления как компонент механизма управления. Классификации методов управления: по масштабам применения; по роли в жизнедеятельности организации; по отраслям и сферам использования; по степени воздействия; по функциям управления; по объекту управления.

#### *Содержание практических занятий*

Понятие методологии. Методология управления. Основные подходы к управлению. Понятие парадигмы. Парадигмы управления. Понятие «приоритеты управления». Понятие «критерии управления». Понятие «ориентиры управления». Понятие «альтернативы решения». Понятие «ограничения управления». Понятие метода управления. Методы управления как способ реализации функции управления.

Типология по характеру воздействия: экономические, организационно-распорядительные, правовые, социально-психологические.

Общенаучные методы теории управления. Методы управленческого воздействия. Методы решения управленческих проблем и реализации функций менеджмента. Методы различных наук в управлении.

### **Тема 7. Основы индивидуального поведения в организации**

#### *Содержание лекционных занятий*

Личность как субъект и объект управления. Основные факторы повышения роли персонала в организации. Теория человеческого и социального капитала.

Поведение в организации как система, ее основные элементы. Понятие поведения. Понятие организационного поведения. Личность и ее поведение. Направленность, последовательность, значимость поведения. Эволюция теории поведения человека в организации: основные этапы. Развитие взглядов на поведение личности в организации.

Уровень организационного поведения. Уровень индивидуального поведения. Понятия индивида и группы. Подходы к анализу поведения в организации. Методы исследования поведения в организации. Показатели анализа и оценки поведения в организации. Трудовое поведение работников. Типы поведения. Способности работника и показатели эффективности. «Я»-концепция работника и эффективность деятельности. Культура труда и трудовая мораль.

Поведение индивидов и виды формальных организационных структур. Социальная адаптация и активность человека в организации. Стадии и институты социализации. Ролевое поведение и ролевое ожидание индивида в организации. Статусы и роли. Социальная регуляция поведения: образцы и нормы. Приспособление к новым должностям. Управление поведением личности для приведения в соответствие ролевых поведения и ожиданий. Регламентация социальных ролей личности в организации.

#### *Содержание практических занятий*

Личность как субъект и объект управления. Поведение в организации как система, ее основные элементы. Направленность, последовательность, значимость поведения. Уровень организационного поведения. Уровень индивидуального поведения. Понятия индивида и группы. Подходы к анализу поведения в организации. Методы исследования поведения в организации. Показатели анализа и оценки поведения в организации. Трудовое поведение работников. Управление поведением личности для приведения в соответствие ролевых поведения и ожиданий. Регламентация социальных ролей личности в организации.

### **Тема 8. Системы мотивации в управлении**

#### *Содержание лекционных занятий*

Понятия мотива и мотивации. Основные компоненты мотивации. Мотивация как объект управления. Понятие потребности. Виды потребностей. Мотивация как функция

управления. Модели мотивационного управления. Мотивационное управление и результативность труда.

Основные понятия теории мотивации и ее развитие. Теории потребностей. Содержательные теории мотивации. Процессуальные теории мотивации. Сферы мотивации. Теории ожиданий, справедливости.

#### *Содержание практических занятий*

Расположения и удовлетворенность работой. Подходы в определении удовлетворенности работой. Факторы, влияющие на удовлетворенность работой. Влияние удовлетворенности на производительность. Трудовая мотивация и методы её поддержания. Мотивация в различные периоды трудовой карьеры.

Мотивация деятельности в управлении: мотивы деятельности человека и их роль в управлении, логика процесса мотивации, факторы формирования мотивов труда; использование мотивации в практике менеджмента; факторы эффективности мотивации; современные концепции мотивации. Система мотивации в организации в организации: основные элементы и функции.

### **Тема 9. Власть, лидерство и стиль в управлении**

#### *Содержание лекционных занятий*

Понятие, сущность и типология власти. Основания власти. Ресурсы власти. Основания легитимности власти. Харизма и ее проявление. Власть и лидерство. Власть авторитета и авторитет власти. Качества, присущие лидеру. Теории лидерства: врожденное лидерство, теория черт, ситуативное лидерство. Лидерство и руководство. Роль лидеров и руководителей при организации деятельности малых групп. Виды и основные характеристики групп в организации. Взаимовлияние личности и группы. Характеристика формальных групп в организации. Группы руководителей, производственные группы, комитеты. Характеристика и роль неформальных групп в организации. Понятие команды в менеджменте. Виды команд и необходимые условия для создания управленческой команды. Роль руководителя в формировании команды. Процесс и этапы формирования управленческой команды.

Отношения власти в системе управления: власть и авторитет менеджера; признаки, факторы и проявления неуправляемости; источники власти в управлении организацией; партнерство в процессах менеджмента.

Стили руководства и элементы, определяющие особенности стиля руководства. Лидерство и стиль управления: процессы формирования и основные составляющие лидерства. Формальные и неформальные факторы лидерства. Проявление лидерства в стиле управления. Тенденция развития стиля управления. Типология стилей руководителя. Оценка эффективности руководителя с помощью либерально-авторитарного коэффициента. Классификация стилей управления. Одномерные стили управления. Многомерные стили управления. Ситуационный менеджмент. Сущность индивидуально-ситуативного стиля управления. Теории стиля применительно к практике управления. Определение стиля управления персоналом.

#### *Содержание практических занятий*

Понятие, сущность и типология власти. Основания власти. Ресурсы власти. Основания легитимности власти. Харизма и ее проявление. Власть и лидерство. Власть авторитета и авторитет власти. Качества, присущие лидеру. Теории лидерства: врожденное лидерство, теория черт, ситуативное лидерство. Лидерство и руководство. Роль лидеров и руководителей при организации деятельности малых групп. Взаимовлияние личности и группы. Отношения власти в системе управления: власть и авторитет менеджера. Стили руководства и элементы, определяющие особенности стиля руководства. Проявление лидерства в стиле управления. Типология стилей руководителя.

«Оценка эффективности руководителя с помощью либерально-авторитарного коэффициента». «Анализ одномерных и многомерных стилей управления» (на примере конкретной организации).

## **Тема 10. Эффективность менеджмента**

### *Содержание лекционных занятий*

Условия и факторы результативной работы менеджера. Задачи менеджеров по эффективному стратегическому развитию организаций.

Понятия, сущность и содержание эффективности менеджмента. Структурные компоненты эффективности управления: эффективность труда аппарата управления; эффективность процесса управления; эффективность системы управления.

Методологические подходы к оценке эффективности управления. Затраты на управление.

Экономическая и социальная эффективность управления. Основные показатели экономической и социальной эффективности управления. Методики определения эффективности управления. Факторы роста эффективности управления.

Эффективность и экономичность. Модели организаций. Моделирование как способ изучения свойств и связей организации. Базовые модели организаций. Концепции заинтересованных групп. Методы оценки и показатели измерения эффективности управления. Необходимость оценки эффективности. Модель эффективной организации.

### *Содержание практических занятий*

Задачи менеджеров по эффективному стратегическому развитию организаций. Эффективность труда аппарата управления. Эффективность процесса управления. Эффективность системы управления. Экономическая и социальная эффективность управления. Методики определения эффективности управления. Методы оценки и показатели измерения эффективности управления. Необходимость оценки эффективности.

## **5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

Самостоятельная работа обучающихся при изучении курса «Основы теории управления» предполагает, в первую очередь, работу с основной и дополнительной литературой. Результатами этой работы становятся выступления на практических занятиях, участие в обсуждении.

Методика самостоятельной работы предварительно разъясняется преподавателем и в последующем может уточняться с учетом индивидуальных особенностей обучающихся. Время и место самостоятельной работы выбираются обучающимися по своему усмотрению с учетом рекомендаций преподавателя.

Самостоятельную работу над дисциплиной следует начинать с изучения рабочей программы дисциплины «Основы теории управления», которая содержит основные требования к знаниям, умениям и навыкам обучаемых. Обязательно следует вспомнить рекомендации преподавателя, данные в ходе установочных занятий. Затем – приступить к изучению отдельных разделов и тем в порядке, предусмотренном программой.

Получив представление об основном содержании раздела, темы, необходимо изучить материал с помощью учебников, указанных в разделе 7 указанной программы. Целесообразно составить краткий конспект или схему, отображающую смысл и связи основных понятий данного раздела и включенных в него тем. Затем, как показывает опыт, полезно изучить выдержки из первоисточников. При желании можно составить их краткий конспект. Обязательно следует записывать возникшие вопросы, на которые не удалось ответить самостоятельно.

<b>Наименование темы</b>	<b>Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение</b>	<b>Формы самостоятельной работы</b>	<b>Учебно-методическое обеспечение</b>	<b>Форма контроля</b>
Тема 1. Сущность и содержание теории управления.	Системообразующие факторы социально-экономических систем.	Работа в библиотеке, включая ЭБС. Подготовка доклада-презентации.	Литература к теме, работа с интернет источниками	Опрос, доклад
Тема 2. Организация как социально-экономическая система и объект управления.	Факторы развития социально-экономических систем.	Работа в библиотеке, включая ЭБС. Подготовка доклада-презентации	Литература к теме, работа с интернет источниками	Коллоквиум, доклад
Тема 3. Цели и функции управления.	Общие и специализированные (конкретные) функции управления. Социальная и технологическая составляющие функций управления.	Работа в библиотеке, включая ЭБС. Подготовка доклада-презентации.	Литература к теме, работа с интернет источниками	Опрос, доклад
Тема 4. Организационные структуры управления и организационные формы управления.	Органические структуры управления и их виды: проектные, матричные, конгломератные, свободные. Комбинированные типы структур управления.	Работа в библиотеке, включая ЭБС. Подготовка доклада-презентации.	Литература к теме, работа с интернет источниками	Коллоквиум, доклад
Тема 5. Процесс управления.	Последствия делегирования и централизации решений.	Работа в библиотеке, включая ЭБС. Подготовка доклада-презентации.	Литература к теме, работа с интернет источниками	Опрос, доклад
Тема 6. Методы управления.	Методы решения управленческих проблем и реализации функций менеджмента.	Работа в библиотеке, включая ЭБС. Подготовка доклада-презентации.	Литература к теме, работа с интернет источниками	Коллоквиум, доклад
Тема 7. Основы индивидуального поведения в организации.	Способности работника и показатели эффективности. «Я»-концепция работника и	Работа в библиотеке, включая ЭБС. Подготовка доклада-презентации.	Литература к теме, работа с интернет источниками	Опрос, доклад

	эффективность деятельности.			
Тема 8. Системы мотивации в управлении.	Трудовая мотивация и методы её поддержания. Мотивация в различные периоды трудовой карьеры.	Работа в библиотеке, включая ЭБС. Подготовка доклада-презентации.	Литература к теме, работа с интернет источниками	Коллоквиум, доклад-презентация
Тема 9. Власть, лидерство и стиль в управлении.	Характеристика и роль неформальных групп в организации. Понятие команды в менеджменте.	Работа в библиотеке, включая ЭБС. Подготовка доклада-презентации.	Литература к теме, работа с интернет источниками	Опрос, доклад
Тема 10. Эффективность менеджмента.	Методологические подходы к оценке эффективности управления. Затраты на управление.	Работа в библиотеке, включая ЭБС. Подготовка доклада-презентации.	Литература к теме, работа с интернет источниками	Коллоквиум, тестирование

## **6. Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине «Основы теории управления»**

### **6.1. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания**

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Шкала и критерии оценки, балл	Критерии оценивания компетенции
1.	Опрос	Сбор первичной информации по выяснению уровня усвоения пройденного материала	«Зачтено» - если обучающийся демонстрирует знание материала по разделу, основанные на знакомстве с обязательной литературой и современными публикациями; дает логичные, аргументированные ответы на поставленные вопросы. Также оценка «зачтено» ставится, если обучающимся допущены незначительные неточности в ответах, которые он исправляет путем наводящих вопросов со стороны преподавателя. «Не зачтено» - имеются существенные пробелы в знании основного материала по разделу, а также допущены принципиальные ошибки при изложении материала.	ОПК-7.1, ОПК-7.2, ОПК-7.3, ОПК-7.4.
2	Доклад-презентация	Публичное выступление по представлению полученных результатов в программе Microsoft PowerPoint	«5» – доклад выполнен в соответствии с заявленной темой, презентация легко читаема и ясна для понимания, грамотное использование терминологии, свободное изложение рассматриваемых проблем, докладчик правильно ответил на все вопросы в ходе дискуссии; «4» – некорректное оформление презентации, грамотное использование терминологии, в основном свободное изложение рассматриваемых проблем, докладчик частично правильно ответил на все вопросы в ходе дискуссии; «3» – отсутствие презентации, докладчик испытывал затруднения при выступлении и ответе на вопросы в ходе дискуссии; «2» - докладчик не раскрыл тему	ОПК-7.1, ОПК-7.2, ОПК-7.3, ОПК-7.4.
3	Коллоквиум	Беседа преподавателя с учащимися на определенную тему из учебной программы	«Зачтено» - если обучающийся демонстрирует знание материала по разделу, основанные на знакомстве с обязательной литературой и современными публикациями; дает логичные, аргументированные ответы на поставленные вопросы. Также оценка «зачтено» ставится, если обучающимся допущены незначительные неточности в ответах, которые он исправляет путем наводящих вопросов со стороны преподавателя. «Незачтено» - имеются существенные пробелы в знании	ОПК-7.1, ОПК-7.2, ОПК-7.3, ОПК-7.4.



			основного материала по разделу, а также допущены принципиальные ошибки при изложении материала.	
4	Тестирование	<p>Тестирование можно проводить в форме:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• компьютерного тестирования, т.е. компьютер произвольно выбирает вопросы из базы данных по степени сложности;</li> <li>• письменных ответов, т.е. преподаватель задает вопрос и дает несколько вариантов ответа, а студент на отдельном листе записывает номера вопросов и номера соответствующих ответов</li> </ul>	<p>«отлично» - процент правильных ответов 80-100%;</p> <p>«хорошо» - процент правильных ответов 65-79,9%;</p> <p>«удовлетворительно» - процент правильных ответов 50-64,9%;</p> <p>«неудовлетворительно» - процент правильных ответов менее 50%.</p>	ОПК-7.1, ОПК-7.2, ОПК-7.3, ОПК-7.4.

**6.2. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения основной профессиональной образовательной программы**

№	Форма контроля/ коды оцениваемых компетенций	Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
1.	Экзамен - ОПК-7.1, ОПК-7.2, ОПК-7.3, ОПК-7.4.	<p>Правильность ответов на все вопросы (верное, четкое и достаточно глубокое изложение идей, понятий, фактов и т.д.);</p> <p>Сочетание полноты и лаконичности ответа;</p> <p>Наличие практических навыков по дисциплине (решение задач или заданий);</p> <p>Ориентирование в учебной, научной и специальной литературе;</p> <p>Логика и аргументированность изложения;</p> <p>Грамотное комментирование, приведение примеров, аналогий;</p> <p>Культура ответа.</p>	<p>1. оценка «отлично» - обучающийся должен дать полные, исчерпывающие ответы на вопросы экзаменационного билета, в частности, ответ должен предполагать знание основных понятий и их особенностей, умение правильно определять специфику соответствующих отношений, правильное решение практического задания. Оценка «отлично» предполагает наличие системы знаний по предмету, умение излагать материал в логической последовательности, систематично, грамотным языком;</p> <p>2. оценка «хорошо» - обучающийся должен дать полные ответы на вопросы, указанные в экзаменационном билете. Допускаются неточности при ответе, которые все же не влияют на правильность ответа. Ответ должен предполагать знание основных понятий и их особенностей, умение правильно определять специфику соответствующих отношений. Оценка «хорошо» предполагает наличие системы знаний по предмету, умение излагать материал в логической последовательности, систематично, грамотным языком, однако, допускаются незначительные ошибки, неточности по названным критериям, которые все же не искажают сути соответствующего ответа;</p> <p>3. оценка «удовлетворительно» - обучающийся должен в целом дать ответы на вопросы, предложенные в экзаменационном билете, ориентироваться в системе дисциплины «Основы теории управления», знать основные категории предмета. Оценка «удовлетворительно» предполагает, что материал в основном изложен грамотным языком;</p> <p>4. оценка «неудовлетворительно» предполагает, что обучающимся либо не дан ответ на вопрос билета, либо обучающийся не знает основных категорий, не может определить предмет дисциплины.</p>
1.	Тестирование (на экзамене) - ОПК-7.1, ОПК-7.2, ОПК-7.3, ОПК-7.4.	<p>Полнота знаний теоретического контролируемого материала. Количество правильных ответов</p>	<p>«отлично» - процент правильных ответов 80-100%;</p> <p>«хорошо» - процент правильных ответов 65-79,9%;</p> <p>«удовлетворительно» - процент правильных ответов 50-64,9%;</p> <p>«неудовлетворительно» - процент правильных</p>

**6.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения основной профессиональной образовательной программы**

**6.3.1. Типовые задания для проведения **текущего контроля** обучающихся**

**6.3.1.1. Задания для устного опроса на семинарских, практических занятиях**

**Тема 1. Сущность и содержание теории управления.**

1. Пять управленческих революций.
2. Становление теории управления: основные идеи.
3. Концепция «рациональной бюрократии».
4. Теория «7 - S».
5. Организационно-техническая концепция управления.
6. Основные положения концепции А. Богданова.
7. Основные положения концепции Н. Витке.
8. Конец 20 века: новая парадигма управления.
9. Человеческий фактор в управлении.

**Тема 3. Цели и функции управления**

1. Понятие «организация»: 4 значения.
2. Стратегическое планирование: необходимость и основные принципы.
3. Прогнозирование и моделирование в принятии управленческого решения.
4. Делегирование полномочий как важная составляющая функции организации.

**Тема 4. Организационные структуры управления и организационные формы управления**

1. Отличия линейно-функциональной от линейно-штабной структуры управления.
2. Отличия матричной от дивизиональной структуры управления.
3. Особенности и принципы сетевой структуры управления.
4. Организационная культура по Э. Штейну.
5. Типы организационных форм по А. Пригожину и их основные характеристики.

**Тема 9. Власть, лидерство и стиль в управлении**

1. Теории и модели руководства.
2. Бихевиористский подход к роли лидера.
3. Основные категории поведения лидера по Г. Юклу.
4. Теории лидерства.

**6.3.1.2. Ситуации для анализа и обсуждения на коллоквиуме**

**1. Управленческие решения**

***Ситуация 1. Повышение конкурентоспособности фирмы***

Фирма стала терять свои конкурентные преимущества на рынке, вследствие чего стал снижаться уровень конкурентоспособности выпускаемого товара. Для получения необходимой прибыли фирма может выбрать одну из трех основных стратегий: повышение качества выпускаемого товара, т.е. переход на новую, более прогрессивную модель; снижение цены на товар путем совершенствования организации производства, технологии,

системы менеджмента; освоение нового рынка сбыта товара. Фирма не располагает отработанной конструкторско-технологической документацией на более прогрессивную модель товара, маркетологи не подготовили новый рынок. Технологи и менеджеры имеют согласованные предложения по совершенствованию технологии, организации производства и системы менеджмента. Следовательно, принимаем стратегию снижения цены товаров. Для реализации стратегии снижения цены имеются следующие данные:

- годовая программа выпуска товаров — 1500 шт.;
- реализация организационно-технических мероприятий по совершенствованию технологии, организации производства и системы менеджмента фирмы позволит снизить норму расхода материалов на 4,5%, трудоемкость изготовления товара — на 6,8%, текучесть кадров — на 9%; повысить средневзвешенный коэффициент пропорциональности основных производственных процессов изготовления товара на 5,3%;
- срок действия мероприятий — три года;
- инвестиции в разработку и реализацию мероприятий — 100 тыс. у.е.;
- себестоимость единицы продукции до внедрения организационно-технических мероприятий составляет 830 у.е.;
- норма прибыли по данному товару на 2002 г. сохраняется на уровне 2001 г, т. е. равна 8,5%;
- степень капитального риска реализации мероприятий составляет 0,80.

### **Ситуация 2. Прогнозирование расхода материальных ресурсов**

Спрогнозировать расход материальных ресурсов на производство единицы конкретного товара в 2001 г по следующим данным:

- расход материальных ресурсов на производство единицы товара в 1999 г. составлял 145 у. е.;
- индекс роста цен — 1,1 (в год);
- удельный расход материальных ресурсов на производство единицы товара в 1999 г. — 210 кг;
- норма расхода материальных ресурсов на производство единицы товара на 2001 г. — 200 кг.

### **Ситуация 3. Принятие управленческих решений**

**Пример 1.** Фирма «Apple» изменила конфигурацию экрана монитора и создала новое программное обеспечение, в результате компьютер стал более удобен для пользователей. Эта фирма успешно завоевала часть рынка, где ранее господствовала фирма «IBM». Проводя маркетинговые исследования, необходимо правильно разработать управленческое решение о наборе потребительских свойств выпускаемой продукции.

**Пример 2.** Фирма ООО «Вундеркинд» планирует производить оправы для очков. Конкурентов в данном производстве довольно много и успешно вести дело при обычном подходе практически невозможно. Специалисты фирмы предложили особую конструкцию оправы на базе типовой модели, используя современную интегральную технологию напыления тонких активных пленок:

- на внешней стороне левой дужки оправы сформировали действующий барометр;
- на внешней стороне правой дужки создали действующий термометр;
- на левой стороне оправы для стекла сформировали действующие часы, показывающие московское время;
- на правой стороне оправы для стекла сформировали действующие часы, показывающие время другого пояса или время по Гринвичу.

Данная конструкция оправы реализует новый набор потребностей и интересов клиентов и наверняка найдет спрос.

**Пример 3.** Компания «Хруст» выпустила печенье для программистов, которое не крошится и не забывает крошками клавиатуру компьютера.

**Пример 4.** Выпуск основной продукции местного автомобильного завода находится

на спаде. Прибыль завода стремительно уменьшается. Какие решения можно принять для возвращения устойчивого сбыта продукции завода?

Варианты решений:

*Неправильные решения*

1. Провести модернизацию автомобиля, например оснастить его подушкой безопасности, бортовым компьютером и т.д., для перевода сбыта из области спада в область насыщения сбыта (обратно по кривой жизненного цикла продукции – ЖЦП).

Возможный результат. Как правило, модернизация не приводит к положительным результатам, так как для этого требуется провести существенные и дорогостоящие изменения в основной конструкции автомобиля. Кроме того, ЖЦП обычно носит необратимый характер и возвращение назад невозможно.

2. Можно начать разрабатывать новую сверхсовременную модель автомобиля, чтобы в будущем (через пять — восемь лет) существенно улучшить материальное положение завода. Выпускаемую модель автомобиля продавать до полной потери спроса на него.

Возможный результат. Выпускаемый автомобиль может продержаться на рынке сбыта еще год-два. Затем в течение четырех — шести лет завод не будет поставлять на свои рынки продукцию и потеряет над ними контроль, многие специалисты будут вынуждены уйти с завода — распадется производственная система. Когда появятся новые автомобили для продажи, то заводу придется потратить много средств, чтобы найти и освоить новые рынки сбыта, привлечь требуемых специалистов. Не каждая организация выдержит такие затраты.

*Правильное решение*

Материализовать каждый этап ЖЦП и создать устойчивую область сбыта. Поскольку этап спада уже занят, то необходимо подумать об этапах насыщения, зрелости, роста, внедрения и порога нечувствительности.

- Этап насыщения: заключить договор с ведущей автомобильной фирмой о поставке всех комплектующих изделий на модель автомобиля, пользующуюся устойчивым спросом на мировых рынках, для осуществления на заводе их сборки.

- Этап зрелости: заключить договор с той же или другой автомобильной фирмой на поставку технологии и всех комплектующих для сборки модели автомобиля, приходящего на смену предыдущей модели. Технология позволит научиться передовому опыту.

- Этап роста: заключить договор с той же или другой автомобильной фирмой на поставку технологии и основных комплектующих изделий следующего поколения автомобилей. Часть изделий завод будет делать самостоятельно по купленной технологии и осуществлять сборку автомобилей.

- Этап внедрения: заключить договор с той же или другой фирмой на закупку технологии производства новейшей модели автомобиля. Завод самостоятельно будет производить все детали автомобиля и их сборку.

- Этап порога нечувствительности: завод самостоятельно организует научно-исследовательские работы по созданию сверхсовременной модели автомобиля с целью их дальнейшего производства и продажи.

Возможный результат. Все подразделения завода будут полностью загружены работой. Потенциал завода не растеряется. Перспективы его развития благоприятны.

***Вопросы для обсуждения ситуаций:***

Как определялся вариант решения?

Как определить вид управленческого решения?

Каковы возможные методы принятия управленческих решений?

Каковы причины успеха или неуспеха предложенного варианта решения?

Какие сложности может иметь реализация предложенных эффективных управленческих решений?

## **2. Управление как процесс коммуникаций**

### ***Ситуация 1. Спасение положения***

Одной из тенденций, в корне изменивших американскую промышленность за последние годы, является растущая потребность покупателей в товарах и услугах высочайшего качества. Одним из способов служит разработка коммуникационных стратегий, которые помогают активизировать контакты с потребителями и оперативно реагировать на их проблемы и трудности. Наиболее популярным подходом выступает применение системы бесплатных телефонных номеров, обслуживающей клиентов круглосуточно. Например, компания «Cadillac», которая после увеличения количества бесплатных номеров до 22 смогла сократить расходы по гарантийному обслуживанию автомобилей и обеспечить круглосуточную техническую помощь на дорогах. Известная компания «General Electric» еженедельно принимает 65 тыс. звонков. Большое значение этой системы привело к повышению планки требований к 150 операторам, обслуживающим систему телефонных номеров (должны быть выпускниками колледжа и иметь опыт работы в торговле), так как их задача состоит в обнаружении тенденций недовольства среди клиентов и немедленное информирование соответствующих управленческих подразделений.

#### ***Вопросы для обсуждения ситуации:***

В чем заключается внешняя коммуникационная стратегия американских компаний?

Какие тактические действия формируют коммуникационную политику?

Насколько важной является коммуникативная обратная связь?

Какие приемы и методы работы с клиентами способны также улучшить внешние коммуникации?

Что могут предпринять организации для устранения внутриорганизационных препятствий к удовлетворению требований потребителя?

### ***Ситуация 2. Простое исполнение работы***

Ирина Сергеевна Колесникова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то, ничего. Он мне не досаждаёт. Я делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно непонятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы». Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей — уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на фирму мне что-то не очень внятно пояснили и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».

#### ***Вопросы для обсуждения ситуации:***

Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?

Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?

Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации?

Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

### ***Ситуация 3. Плохие тормоза***

В крупной частной таксомоторной компании начальник технической службы ввел программу профилактического предупреждения поломок автомобилей. В основе программы был пункт обязательного заполнения каждым водителем специального отчета, если он считает, что возможна неполадка. Однако водители этого просто не делали, часто машины выезжали из гаража с серьезными неполадками технического характера, хотя предыдущий водитель знал о них, но не считал нужным сообщать. Вызов аварийной бригады не только очень дорого обходится компании, но и отражается на доходах самих водителей, доставляет неудобства клиентам, может создать угрозу здоровью и жизни людей. Многочисленные устные предупреждения результата не давали.

Тогда начальником была использована другая тактика. На каждый рапорт о технической неполадке он письменно сообщал, какая неисправность обнаружена и что конкретно было сделано бригадой технического обслуживания и ремонта для ее устранения, и благодарил за рапорт и ценную информацию. В течение месяца количество отчетов водителей возросло вдвое и соответственно сократилось количество вызовов ремонтных бригад на маршруты.

***Вопросы для обсуждения ситуации:***

Чем объяснить успех письменных ответов начальника на поданные рапорты в соответствии с теорией коммуникаций?

Каким может быть нисходящий процесс коммуникации в данной ситуации?

Каким может быть восходящий процесс коммуникации в данной ситуации?

Каковы способы активизации и повышения эффективности внутриорганизационных формальных коммуникаций? Обобщите их.

***Ситуация 4. Отцы и дети***

Денис и Антон лично не очень часто встречаются, отчасти потому, что у них не складываются отношения друг с другом, а отчасти потому, что они работают в разных зданиях. Они считают неприятным, когда по работе от них требуются частые контакты. Эту проблему они стараются преодолеть, разговаривая друг с другом по телефону, когда им это нужно. Денис — молодой математик, выпускник университета, служащий в отделе обработки данных. Хотя он пришел на работу в банк всего несколько лет тому назад из университета, его быстро повысили в должности до руководителя среднего уровня. Он не женат, живет рядом с офисом, что означает, что он может часто работать допоздна. Возраст Антона — около 50 лет, он пришел в банк, когда ему было 26 лет. В конце концов он стал руководителем. Большой опыт работы по этой специальности означает, что его техническое мастерство высоко, но он не знаком с последними достижениями в обработке данных. Фактически он сожалеет о перепроизводстве, какой считает, по существу бесполезной информации. Он всегда утверждает, что у него есть вся информация, которая ему нужна. В банке считают, что он часто игнорирует информацию, которая не совпадает с его собственным мнением. Он придерживается строго определенного режима, приходя и уходя с работы пунктуально, чтобы ехать домой за город к своей семье. Денис думает, что банк — довольно закоснелое учреждение, которое нужно тащить в двадцать первое столетие. Эту точку зрения он часто и охотно выражает каждому, кто захочет его выслушать. Он погружен в свой мир компьютеров и в совершенстве владеет компьютерной техникой. У него нет времени для людей: «Луддиты, — говорит он, — это те, кто не видит преимуществ информационной революции». Антон, молчаливый человек, слушает, не одобряет и делает свою работу так, как он всегда ее делает.

***Вопросы для обсуждения ситуации:***

Какие коммуникативные барьеры затрудняют общение между этими сотрудниками банка? Какие способы могут устранить эти барьеры?

Какие приемы развития коммуникаций должно использовать руководство в данной ситуации?

***Ситуация 5. Свобода и самостоятельность***

В фирме, производящей электронную технику, в одном из отделов работали шесть девушек, монтирующих внутренние части специальной сложной электронной трубки. Все члены бригады работали на линии, когда трубки поступают от одного рабочего места к другому вдоль длинного стола. За всей работой наблюдал мастер, контролирующий еще две бригады. Старшим оператором считалась девушка, сидящая первая за столом, в обязанности которой входило следить за работой всей линии. Исследование показало, что в коллективе бригады моральная обстановка неважная, частые прогулы — 8%, высокая текучесть — 100%, низкое качество — 27% брака, низкая производительность труда — 28 трубок в час. Общение друг с другом было затруднительно, кроме того, девушкам практически не

сообщали о результатах работы. Указания о нормах выпуска исходили только от старшего оператора: если сборка электронной трубки шла медленнее графика, старший оператор проходила вдоль всего стола, чтобы обнаружить причину задержки и попытаться исправить сложившееся положение. Компания в целях повышения морального духа переоборудовала рабочие места, заменив длинный узкий стол на овальный и расположив рабочие места вокруг стола. Это дало возможность общаться работницам. После такой перестройки рабочих мест производительность труда выросла до 35 трубок в час, брак сократился до 18%, снизилась частота прогулов. Однако несколько месяцев стабильной работы вдруг привели к новым проблемам: девушки захотели выполнять более сложную работу. Научившись и приобретя мастерство по более сложным операциям, девушки стали отказываться выполнять поручения и задания старшего оператора по выполнению более простой операции. Вскоре вся бригада стала противиться указаниям старшего оператора, девушки стали самостоятельно определять время окончания работы перед перерывом или пересменой. Общая производительность снизилась до 30 трубок, а процент брака превысил все прошлые показатели. Оказалось, что большая часть бракованных трубок приходилась именно на несложные операции. Через несколько месяцев работы старший оператор покинула бригаду. Мастер решил не назначать нового старшего оператора и позволил девушкам самостоятельно управлять рабочим процессом в бригаде. Они могли сами устанавливать темп работы, соответствующий норме выпуска, установленной мастером. Мастер должен был выполнять функцию разрешения конфликтов. Самостоятельность в производственном процессе первоначально привела к падению производительности труда до 26 трубок, но через 1 мес. возросла до 40 трубок в час. Процент брака снизился до прежнего уровня (18%). На одной из ленточек девушки предложили, чтобы каждый день перед началом смены им сообщали о количестве и причинах брака за предыдущую смену. После этого процент брака снизился (до 11%), прогулы прекратились, текучесть снизилась, производительность стабилизировалась.

#### ***Вопросы для обсуждения ситуации:***

В чем были причины низкой производительности и текучести кадров?

Что изменило совершенствование рабочих мест?

Как общение и личные контакты повлияли на улучшение результатов работы?

Каковы основные причины возникновения нового конфликта в бригаде?

Как самостоятельность и информирование о результатах работы изменили характер работы бригады?

В чем заключается роль информации в производственном процессе?

#### ***Ситуация 6. Заповеди руководителя***

В одной из компаний особое внимание уделялось отношениям высших руководителей со своими заместителями. Это связано с тем, что от их совместной деятельности, эффективности взаимодействия зависит успех дела. Для обсуждения представлены заповеди, которыми следует руководствоваться в рамках деловых отношений руководителя и его заместителя. Заповеди руководителя:

1. Обязательное полное информирование заместителя о состоянии дел.

2. Лояльность по отношению к заместителю. Руководитель должен не просто поддерживать своего заместителя, но и отстаивать его интересы.

3. Оказание заместителю всякого содействия: он должен иметь доступ к информации, ценному опыту.

Заповеди заместителя:

1. Действовать в духе отсутствующего руководителя. Не следует видеть в замещении шанс для проведения собственной политики.

2. Лояльность по отношению к отсутствующему руководителю. Ни по отношению к руководителю своего шефа, ни по отношению к подчиненным заместителю не следует проводить собственную тактику.

3. Секретность. Необходимо хранить молчание обо всех происшествиях в подразделении. Конечно, заместитель не обязан скрывать ставшие ему известными факты,



связанные с уголовными преступлениями.

4. Честность и благородство. Заместитель не должен использовать полученную им во время замещения информацию ради собственной карьеры.

5. Ориентация на окончание сроков замещения. Заместитель должен зафиксировать в рабочем дневнике все существенные дела и полностью информировать о них руководителя по его возвращении, чтобы тот мог без промедления приступить к работе.

**Вопросы для обсуждения ситуации:**

Каким образом вы можете охарактеризовать коммуникации между руководителем и заместителем?

Все ли заповеди содействуют эффективным коммуникациям?

Можно ли отказаться от каких-либо заповедей?

Какие заповеди можно добавить для создания эффективных коммуникаций?

**Ситуация 7. Трудный руководитель**

Жизнь устроена так, что большинство руководителей не находят любви или уважения своих подчиненных. Нередки конфликтные ситуации, отнимающие много сил и здоровья, мешающие успеху общего дела. При возникновении потенциального или реального конфликта для подчиненного рационально использовать следующие рекомендации:

1. Исключить доминирующую агрессивную схему конфликтного поведения, которая с руководителем вряд ли возможна, а также схему уклонения от работы как изолирующую и непродуктивную.

2. Научиться терпению и терпимому отношению к не устраивающему вас руководителю. Поведение «трудного руководителя» — модель для того, чтобы научиться разрешать разногласия, не разрушая отношений.

3. Искать точки соприкосновения. Не поддавайтесь искушению легкого пути — свалить все неувязки на плохого руководителя.

4. Используйте различные тактики. Вам легче изменить свое поведение соответственно обстоятельствам, чем изменить поведение вашего руководителя. На все положительное, что есть в поведении вашего руководителя, реагируйте с одобрением и предложением о сотрудничестве. Жалобы сведите к минимуму.

5. Попробуйте отнестись к плохому руководителю как к проблемной конфликтной ситуации, которая может быть разрешена если не полностью, то хотя бы частично.

**Вопросы для обсуждения ситуации:**

Какие коммуникативные проблемы и барьеры характерны для ситуации?

Если ваш руководитель, по вашему мнению, находится не на своем месте и его действия вызывают у вас раздражение, что вы постарались бы применить на практике?

Каким образом можно наиболее рационально преодолеть трудности в осуществлении коммуникаций?

**Ситуация 9. Построение коммуникаций**

Оценка целесообразности и эффективности коммуникаций производится на основе анализа коммуникативной деятельности менеджеров с помощью следующих вопросов:

Где я черпаю информацию?

Какую информацию я распространяю внутри своего подразделения?

Находятся ли в равновесии моя деятельность и накопление информации?

Каких изменений могу я потребовать от своей организации?

Достаточно ли я информирован, чтобы иметь возможность оценивать предложения своих сотрудников?

Каким я вижу будущее направление работы своей организации?

Какие внешние связи я поддерживаю?

Соразмерно ли я использую в своей деятельности различные средства?

Как я сочетаю свои личные права и обязанности?

**Вопросы для обсуждения ситуации:**

Все ли направления коммуникативной функции охватывают перечисленные вопросы?  
 Насколько точно можно будет оценить эффективность коммуникаций?  
 Какие существуют дополнительные резервы повышения эффективности коммуникативной деятельности?

### 6.3.1.3. Примерные темы рефератов

#### Тема 1. Сущность и содержание теории управления.

1. Пять управленческих революций.
2. Становление теории управления: основные идеи.
3. Концепция «рациональной бюрократии».
4. Теория «7 - S».
5. Организационно-техническая концепция управления.
6. Основные положения концепции А. Богданова.
7. Основные положения концепции Н. Витке.
8. Конец 20 века: новая парадигма управления.
9. Человеческий фактор в управлении.

#### Тема 4. Организационные структуры управления и организационные формы управления

1. Отличия линейно-функциональной от линейно-штабной структуры управления.
2. Отличия матричной от дивизиональной структуры управления.
3. Особенности и принципы сетевой структуры управления.
4. Организационная культура по Э. Штейну.
5. Типы организационных форм по А. Пригожину и их основные характеристики.

#### Тема 9. Власть, лидерство и стиль в управлении

1. Теории и модели руководства.
2. Бихевиористский подход к роли лидера.
3. Основные категории поведения лидера по Г. Юклу.
4. Теории лидерства.

### 6.3.1.4. Примерные тестовые задания для текущего контроля

#### Задание 1

По каким направлениям осуществляется разделение труда

- а) По вертикали
- б) По горизонтали
- в) По вертикали и горизонтали

#### Задание 2

Соотнесите вид разделения труда и его конкретный признак

Разделение труда по горизонтали	уровни контроля и координации процесса труда
Разделение труда по вертикали	рабочие операции

#### Задание 3

Элементы, из которых состоит организация и способы взаимодействия между ними называются организационная .....###

#### Задание 4

Расположите организационные структуры в порядке возрастания их адаптивности к внешней среде

- 1: Линейно-функциональная
- 2: Дивизиональная
- 3: Матричная
- 4: Сетевая

#### Задание 5

Соотнесите понятие и вытекающее из него следствие

Вертикальное разделение труда	департаментализация (формирование служб, отделов и т.д.)
Горизонтальное разделение труда	формирование иерархии управления

#### Задание 6

Общим для всех систем является:

- а) Состоят из элементов
- б) Элементы связаны между собой
- в) Все вместе элементы выполняют общие функции
- г) Все вместе образуют единое целое
- д) Верны все ответы

#### Задание 7

Связи между элементами внутри системы могут иметь:

- а) Физическую природу
- б) Химическую природу
- в) Биологическую природу
- г) Социальную природу
- д) Верны все ответы

#### Задание 8

Какие основные элементы вы выделите в системе промышленного предприятия

- а) Цеха и отделы
- б) Бухгалтерия
- в) Отдел маркетинга
- г) Производственный отдел
- д) Верны все ответы

#### Задание 9

Какие основные взаимосвязи между элементами присутствуют в системе промышленного предприятия?

- а) Материальные
- б) Финансовые
- в) Информационные
- г) Верны все ответы

#### Задание 10

Соотнесите организационную конфигурацию и основной ее механизм координации (по Г.Минцбергу).

Предпринимательская организация	Стандартизация рабочего процесса
Профессиональная организация	Прямой надзор
Механистическая организация	Стандартизация навыков

#### Задание 11

Соотнесите организационную конфигурацию и основной ее механизм координации (по Г.Минцбергу).

Диверсифицированная (многопрофильная) организация	R3 Стандартизация норм деятельности
Политическая (миссионерская) организация	Взаимная подгонка
Инновационная организация	Стандартизация результатов рабочего процесса

*Задание 12*

Соотнесите организационную конфигурацию и основную часть организации (по Г.Минцбергу).

Профессиональная организация	Работники-профессионалы
Механистическая организация	Руководство организации
Предпринимательская организация	Техноструктура

*Задание 13*

Соотнесите организационную конфигурацию и основную часть организации (по Г.Минцбергу).

Инновационная	Иерархия менеджеров
Политическая (миссионерская) организация	Идеология
Диверсифицированная (многопрофильная) организация	Вспомогательный персонал

*Задание 14*

Совокупность выделенных взаимосвязей между элементами системы называют ..... системы.

- а) Эмерджентностью
- б) Структурой
- в) Франчайзингом
- г) Бенчмаркинг

*Задание 15*

Укажите структурные элементы, имеющие отношение к системе «предприятие».

- а) Цех
- б) Участок
- в) Рабочее место
- г) Верны все ответы

*Задание 16*

Отличительной особенностью системы является наличие у нее таких качеств или функций, которые не свойственны ни одному ее элементу, ни одной ее подсистеме, взятым в отдельности. Это свойство системы называется.....

- а) Живучестью
- б) Эмерджентностью
- в) Бифуркацией
- г) Верны все ответы

*Задание 17*

Системы (организационные структуры) можно сравнивать между собой. Параметры, по которым оценивается система, выбираются в зависимости от целей сравнения. Оценки могут быть .....

- а) Качественными и количественными
- б) Количественными
- в) Качественными

*Задание 18*

Изменение параметра системы (орг. структуры) свидетельствует о...

- а) Протекании в ней каких-то процессов
- б) Отсутствии системной целостности
- в) Разрушении системы

*Задание 19*

Параметрами организационной структуры управления могут быть:

- а) Уровни иерархии
- б) Количество департаментов
- в) Адаптивность
- г) Все ответы правильны

*Задание 20*

Метод «Дельфи» является разновидностью ..... методов исследования систем управления.

- а) Формализованных
- б) Экспертных
- в) Верны оба ответа

*Задание 21*

Метод SWOT- анализа является разновидностью ..... методов исследования систем управления.

- а) Формализованных
- б) Экспертных
- в) Верны оба ответа

*Задание 22*

Как называется процесс, с помощью которого руководитель передает часть своих полномочий подчиненным?

- а) Формирование организационной структуры.
- б) Планирование работы.
- в) Делегирование полномочий
- г) Разграничение ответственности.
- д) Демократизация управления.

*Задание 23*

Индивидуальный стиль менеджера организации определяется:

- а) степенью свободы при принятии решений для подчиненных;
- б) стажем работы;
- в) выбором методов управления;
- г) образованием.

*Задание 24*

Наилучшая форма преодоления конфликта в организационной структуре - стратегия ...

- а) окончательного решения;
- б) приспособления;
- в) компромисса;
- г) игнорирования.

### *Задание 25*

Что понимается в менеджменте под организационными коммуникациями?

- а) Технические средства передачи информации.
- б) Процесс передачи информации.
- в) Средства связи, используемые работниками организации.
- г) Процессы обмена информацией между людьми.
- д) Информационные потоки между подразделениями организации.

### *Задание 26*

С позиций организационного проектирования основной целью организации является:

- а) ее желаемое состояние в будущем, к которому она стремится
- б) запланированный показатель
- в) получение прибыли
- г) удовлетворение общественных потребностей в определенном товаре (услуге)

### *Задание 27*

Какие из перечисленных видов организационной структуры относятся к механистическому типу?

- а) Линейная
- б) Функциональная
- в) Проектная
- г) Дивизиональная
- д) Матричная

### *Задание 28*

Для матричной структуры организации характерно:

- а) временный характер структурных подразделений
- б) двойное подчинение работников
- в) единоначалие и единство распорядительства
- г) ориентация на достижение цели
- д) ориентация на выполнение функций

### *Задание 29*

Чем вызывается необходимость делегирования полномочий?

- а) Ростом масштабов организации.
- б) Ограниченными возможностями каждого отдельного менеджера.
- в) Необходимостью более оперативного принятия решений.
- г) Развитием демократического стиля руководства.
- д) Сочетанием перечисленных факторов.

### *Задание 30*

Как делегируется ответственность в результате делегирования полномочий?

- а) Ответственность делегируется вместе с полномочиями.
- б) Ответственность из персональной становится коллегиальной.
- в) Это зависит от ситуации: ответственность может делегироваться вместе с полномочиями, а может и не делегироваться.
- г) Ответственность не делегируется.

## **6.3.2. Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся**

Промежуточная аттестация по дисциплине «Основы теории управления» проводится в

форме экзамена.

### Типовые вопросы к экзамену

1. Объект и предмет теории управления. Основные категории (понятия) теории управления.
2. Взаимосвязь теории управления с теорией менеджмента и теорией организации. Место теории управления в системе современных знаний.
3. Управление как потребность и как фактор успеха деятельности.
4. Сущность и содержание управления.
5. Специфика управленческой деятельности; современные проблемы управления.
6. Генезис теории управления: основные этапы.
7. Классификация подходов и школ управления.
8. Национально-региональные модели управления, истоки и тенденции развития российского управления.
9. Основные тенденции современного этапа развития науки управления.
10. Новая управленческая парадигма.
11. Понятие организации. Основные значения понятия организации.
12. Цели организации. Требования к определению целей.
13. Организация как объект управления. Внутренняя и внешняя среда организации.
14. Сущность и основные признаки организации.
15. Организация как субъективная деятельность людей по достижению целей.
16. Организация как открытая социально-экономическая система. Масштабы социально-экономических систем.
17. Социальные отношения в организации.
18. Системообразующие факторы социально-экономических систем. Различие экономических и социальных систем.
19. Системный подход к анализу организации.
20. Развитие организации. Цикл развития организации как системы.
21. Целеполагание – сущностный признак управления.
22. Классификация целей, построение дерева целей.
23. Соответствие целей управления целям организации. Задачи как поэтапное достижение цели.
24. Понятие функции управления.
25. Классификация функций управления.
26. Этапы планирования. Принципы, виды и методы функции планирования.
27. Мотивация как функция управления. Мотивация и стимулирование.
28. Понятие и состав функции контроля. Содержание и виды контроля. Этапы функции контроля.
29. Обратная связь и ее значение.
30. Связь реализуемых функций с организационной структурой.
31. Понятие и сущность организационной структуры управления.
32. Иерархические структуры управления и их виды: линейно-функциональные, линейно-штабные, дивизиональные.
33. Органические структуры управления и их виды: проектные, матричные, конгломератные, свободные.
34. Понятие масштаба и нормы управляемости.
35. Принципы и методы формирования организационных структур управления.
36. Организационные формы управления. Организационная форма как совокупность отношений.
37. Сущность и особенности формы управления. Горизонтальное и вертикальное разделение труда. Звено и уровень аппарата управления.
38. Основные задачи руководителей на различных уровнях иерархии управления.

39. Организационные формы территориального управления. Организационные формы в органах власти.
40. Основные элементы управленческого процесса: субъект и объект управления.
41. Понятие управленческой деятельности.
42. Решения в процессе управления. Структура и процесс принятия решения. Виды решений.
43. Распределение полномочий на принятие решений. Последствия делегирования и централизации решений.
44. Процессы управления в организации: основные направления деятельности.
45. Механизм управления: операции процесса управления.
46. Свойства, характеристики и основные этапы процесса управления.
47. Типология процессов управления.
48. Зависимость процессов управления функционированием и развитием.
49. Непрерывность управления. Управленческий цикл.
50. Методология управления: основные компоненты
51. Понятие метода управления.
52. Классификации методов управления.
53. Типология методов управления по характеру воздействия.
54. Общенаучные методы теории управления.
55. Методы управленческого воздействия.
56. Методы решения управленческих проблем и реализации функций менеджмента.
57. Методы различных наук в управлении.
58. Личность как субъект и объект управления.
59. Поведение в организации как система, ее основные элементы.
60. Уровень организационного поведения. Уровень индивидуального поведения. Понятия индивида и группы.
61. Методы исследования поведения в организации. Показатели анализа и оценки поведения в организации.
62. Трудовое поведение работников. Типы поведения.
63. «Я»-концепция работника и эффективность деятельности. Культура труда и трудовая мораль.
64. Поведение индивидов и виды формальных организационных структур.
65. Ролевое поведение и ролевое ожидание индивида в организации.
66. Управление поведением личности для приведения в соответствие ролевого поведения и ожиданий.
67. Понятия мотива и мотивации. Основные компоненты мотивации. Мотивация как объект управления.
68. Понятие потребности. Виды потребностей. Мотивация как функция управления.
69. Основные теории мотивации.
70. Расположения и удовлетворенность работой. Подходы в определении удовлетворенности работой.
71. Факторы, влияющие на удовлетворенность работой.
72. Влияние удовлетворенности на производительность.
73. Трудовая мотивация и методы её поддержания. Мотивация в различные периоды трудовой карьеры.
74. Факторы эффективности мотивации; современные концепции мотивации.
75. Система мотивации в организации в организации: основные элементы и функции.
76. Понятия власти и лидерства. Качества, присущие лидеру. Лидерство и руководство.
77. Теории лидерства: врожденное лидерство, теория черт, ситуативное лидерство.
78. Взаимовлияние личности и группы. Характеристика формальных и неформальных групп в организации.
79. Роль руководителя в формировании команды. Процесс и этапы формирования управленческой команды.



80. Понятие стиля управления. Типология стилей руководителя. Оценка эффективности руководителя с помощью либерально-авторитарного коэффициента.
81. Классификация стилей управления.
82. Теории стиля применительно к практике управления. Определение стиля управления персоналом.
83. Условия и факторы результативной работы менеджера. Задачи менеджеров по эффективному стратегическому развитию организаций.
84. Понятия, сущность и содержание эффективности менеджмента.
85. Структурные компоненты эффективности управления: эффективность труда аппарата управления; эффективность процесса управления; эффективность системы управления.
86. Подходы к оценке эффективности управления. Затраты на управление.
87. Экономическая и социальная эффективность управления. Основные показатели экономической и социальной эффективности управления.
88. Факторы роста эффективности управления.
89. Необходимость оценки эффективности. Методы оценки и показатели измерения эффективности управления.
90. Модель эффективной организации.

#### **6.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

С целью определения уровня овладения компетенциями, закрепленными за дисциплиной, в заданные преподавателем сроки проводится текущий и промежуточный контроль знаний, умений и навыков каждого обучающегося. Все виды текущего контроля осуществляются на практических занятиях. Исключение составляет устный опрос, который может проводиться в начале или конце лекции в течение 15-20 мин. с целью закрепления знаний терминологии по дисциплине. При оценке компетенций принимается во внимание формирование профессионального мировоззрения, определенного уровня включенности в занятия, рефлексивные навыки, владение изучаемым материалом.

Процедура оценивания компетенций обучающихся основана на следующих стандартах:

1. Периодичность проведения оценки.
2. Многоступенчатость: оценка (как преподавателем, так и обучающимися группы) и самооценка обучающегося, обсуждение результатов и комплекс мер по устранению недостатков.
3. Единство используемой технологии для всех обучающихся, выполнение условий сопоставимости результатов оценивания.
4. Соблюдение последовательности проведения оценки.

**Текущая аттестация обучающихся.** Текущая аттестация обучающихся по дисциплине «Основы теории управления» проводится в соответствии с локальными нормативными актами ОАНО ВО МПСУ и является обязательной.

Текущая аттестация по дисциплине «Основы теории управления» проводится в форме опроса и контрольных мероприятий по оцениванию фактических результатов обучения обучающихся и осуществляется преподавателем дисциплины.

Объектами оценивания выступают:

1. учебная дисциплина (активность на занятиях, своевременность выполнения различных видов заданий, посещаемость всех видов занятий по аттестуемой дисциплине);
2. степень усвоения теоретических знаний в качестве «ключей анализа»;
3. уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы;
4. результаты самостоятельной работы (изучение книг из списка основной и дополнительной литературы).

Активность обучающегося на занятиях оценивается на основе выполненных обучающимся работ и заданий, предусмотренных данной рабочей программой дисциплины.

Кроме того, оценивание обучающегося проводится на текущем контроле по дисциплине. Оценивание обучающегося на контрольной неделе проводится преподавателем независимо от наличия или отсутствия обучающегося (по уважительной или неуважительной причине) на занятии. Оценка носит комплексный характер и учитывает достижения обучающегося по основным компонентам учебного процесса за текущий период.

Оценивание обучающегося носит комплексный характер и учитывает достижения обучающегося по основным компонентам учебного процесса за текущий период с выставлением оценок в ведомости.

**Промежуточная аттестация обучающихся.** Промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине «Основы теории управления» проводится в соответствии с локальными нормативными актами ОАНО ВО «МПСУ» и является обязательной.

Промежуточная аттестация по дисциплине «Основы теории управления» проводится в соответствии с учебным планом во 2-м семестре для всех форм обучения в виде экзамена в период зачетно-экзаменационной сессии в соответствии с графиком проведения.

Обучающиеся допускаются к экзамену по дисциплине в случае выполнения им учебного плана по дисциплине: выполнения всех заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины.

Оценка знаний обучающегося на зачете определяется его учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля знаний и выполнением им заданий.

Знания умения, навыки обучающегося на зачете оцениваются как: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Основой для определения оценки служит уровень усвоения обучающимися материала, предусмотренного данной рабочей программой.

## **7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

### **а) основная учебная литература:**

1. Бурганова Л.А. Теория управления [Электронный ресурс]: практикум/ Бурганова Л.А., Вафина Ю.А.— Электрон. текстовые данные.— Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2017.— 100 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/95045.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Ким С.А. Теория управления [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Ким С.А.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Дашков и К, 2019.— 240 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85669.html>.— ЭБС «IPRbooks»
3. Молчанов М.А. Теория управления экономическими системами [Электронный ресурс]: учебник/ Молчанов М.А., Молчанова В.А.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Дашков и К, 2018.— 308 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85464.html>.— ЭБС «IPRbooks»

### **б) дополнительная учебная литература:**

1. Астахова, Н. И. Теория управления [Электронный ресурс] : учебник для академического бакалавриата / Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин; под общ. ред. Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. – Москва : Юрайт, 2018. – 375 с. – Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/bcode/432095>
2. Блинова Т.А. Теория управления [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие/ Блинова Т.А.— Электрон. текстовые данные.— Москва: МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2019.— 37 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/95536.html>.—

ЭБС «IPRbooks»

3. Гапоненко, А. Л. Теория управления [Электронный ресурс] : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2018. – 336 с. – Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/bcode/432090>
4. Романько И.Е. Теория управления [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Романько И.Е.— Электрон. текстовые данные.— Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2016.— 190 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62876.html>.— ЭБС «IPRbooks»

## 8. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Вид деятельности	Методические указания по организации деятельности студента
Лекция	Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; пометить важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии.
Практические занятия	Проработка рабочей программы, уделяя особое внимание целям и задачам, структуре и содержанию дисциплины. Конспектирование источников. Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы, работа с текстом. Прослушивание аудио- и видеозаписей по заданной теме, решение расчетно-графических заданий, решение задач по алгоритму и др.
Индивидуальные задания	Знакомство с основной и дополнительной литературой, включая справочные издания, зарубежные источники, конспект основных положений, терминов, сведений, требующихся для запоминания и являющихся основополагающими в этой теме. Составление аннотаций к прочитанным литературным источникам и др.
Самостоятельная работа	Самостоятельная работа проводится с целью: систематизации и закрепления полученных теоретических знаний и практических умений обучающихся; углубления и расширения теоретических знаний студентов; формирования умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию, учебную и специальную литературу; развития познавательных способностей и активности обучающихся: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности, организованности; формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, совершенствованию и самоорганизации; формирования профессиональных компетенций; развитию исследовательских умений обучающихся. Формы и виды самостоятельной работы: чтение основной и дополнительной литературы – самостоятельное изучение материала по рекомендуемым литературным источникам; работа с библиотечным каталогом, самостоятельный подбор необходимой литературы; работа со словарем, справочником; поиск необходимой информации в сети Интернет; конспектирование источников; реферирование источников; составление аннотаций к прочитанным литературным источникам; составление рецензий и

	<p>отзывов на прочитанный материал; составление обзора публикаций по теме; составление и разработка терминологического словаря; составление хронологической таблицы; составление библиографии (библиографической картотеки); подготовка к различным формам текущей и промежуточной аттестации (к тестированию, зачету, экзамену); выполнение домашних контрольных работ; самостоятельное выполнение практических заданий репродуктивного типа (ответы на вопросы, тесты; выполнение творческих заданий). Технология организации самостоятельной работы обучающихся включает использование информационных и материально-технических ресурсов образовательного учреждения: библиотеку с читальным залом, укомплектованную в соответствии с существующими нормами; учебно-методическую базу учебных кабинетов, лабораторий и зала кодификации; компьютерные классы с возможностью работы в сети Интернет; аудитории (классы) для консультационной деятельности; учебную и учебно-методическую литературу, разработанную с учетом увеличения доли самостоятельной работы студентов, и иные методические материалы. Перед выполнением обучающимися внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит консультирование по выполнению задания, который включает цель задания, его содержания, сроки выполнения, ориентировочный объем работы, основные требования к результатам работы, критерии оценки. Во время выполнения обучающимися внеаудиторной самостоятельной работы и при необходимости преподаватель может проводить индивидуальные и групповые консультации. Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами обучающихся в зависимости от цели, объема, конкретной тематики самостоятельной работы, уровня сложности, уровня умений обучающихся. Контроль самостоятельной работы предусматривает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• соотнесение содержания контроля с целями обучения; объективность контроля;</li> <li>• валидность контроля (соответствие предъявляемых заданий тому, что предполагается проверить);</li> <li>• дифференциацию контрольно-измерительных материалов.</li> </ul> <p>Формы контроля самостоятельной работы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• просмотр и проверка выполнения самостоятельной работы преподавателем;</li> <li>• организация самопроверки,</li> <li>• взаимопроверки выполненного задания в группе; обсуждение результатов выполненной работы на занятии;</li> <li>• проведение письменного опроса;</li> <li>• проведение устного опроса;</li> <li>• организация и проведение индивидуального собеседования; организация и проведение собеседования с группой;</li> <li>• защита отчетов о проделанной работе.</li> </ul>
Опрос	<p>Опрос - это средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выявление объема знаний по определенному разделу, теме, проблеме и т.п. Проблематика, выносимая на опрос определена в заданиях для самостоятельной работы обучающегося, а также может определяться преподавателем, ведущим семинарские занятия. Во время проведения опроса обучающийся должен уметь обсудить с преподавателем соответствующую проблематику на уровне диалога.</p>
Коллоквиум	<p>Коллоквиум (от латинского colloquium – разговор, беседа) – одна из форм учебных занятий, беседа преподавателя с учащимися на</p>

	<p>определенную тему из учебной программы. Цель проведения коллоквиума состоит в выяснении уровня знаний, полученных учащимися в результате прослушивания лекций, посещения семинаров, а также в результате самостоятельного изучения материала. В рамках поставленной цели решаются следующие задачи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• выяснение качества и степени понимания учащимися лекционного материала;</li> <li>• развитие и закрепление навыков выражения учащимися своих мыслей;</li> <li>• расширение вариантов самостоятельной целенаправленной подготовки учащихся;</li> <li>• развитие навыков обобщения различных литературных источников;</li> <li>• предоставление возможности учащимся сопоставлять разные точки зрения по рассматриваемому вопросу.</li> </ul> <p>В результате проведения коллоквиума преподаватель должен иметь представление:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• о качестве лекционного материала;</li> <li>• о сильных и слабых сторонах своей методики чтения лекций;</li> <li>• о сильных и слабых сторонах своей методики проведения семинарских занятий;</li> <li>• об уровне самостоятельной работы учащихся;</li> <li>• об умении обучающихся вести дискуссию и доказывать свою точку зрения;</li> <li>• о степени эрудированности учащихся;</li> <li>• о степени индивидуального освоения материала конкретными обучающимися.</li> </ul> <p>В результате проведения коллоквиума обучающийся должен иметь представление:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• об уровне своих знаний по рассматриваемым вопросам в соответствии с требованиями преподавателя и относительно других студентов группы;</li> <li>• о недостатках самостоятельной проработки материала;</li> <li>• о своем умении излагать материал;</li> <li>• о своем умении вести дискуссию и доказывать свою точку зрения.</li> </ul> <p>В зависимости от степени подготовки группы можно использовать разные подходы к проведению коллоквиума. В случае, если большинство группы с трудом воспринимает содержание лекций и на практических занятиях демонстрирует недостаточную способность активно оперировать со смысловыми единицами и терминологией курса, то коллоквиум можно разделить на две части. Сначала преподаватель излагает базовые понятия, содержащиеся в программе. Это должно занять не более четверти занятия. Остальные три четверти необходимо посвятить дискуссии, в ходе которой обучающиеся должны убедиться и, главное, убедить друг друга в обоснованности и доказательности полученного видения вопроса и его соответствия реальной практике. Если же преподаватель имеет дело с более подготовленной, самостоятельно думающей и активно усваивающей смысловые единицы и терминологию курса аудиторией, то коллоквиум необходимо провести так, чтобы сами обучающиеся сформулировали изложенные в программе понятия, высказали несовпадающие точки зрения и привели практические примеры. За преподавателем остается роль модератора (ведущего дискуссии), который в конце «лишь» суммирует совместно полученные результаты.</p>
Тестирование	Контроль в виде тестов может использоваться после изучения

	<p>каждой темы курса. Итоговое тестирование можно проводить в форме:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• компьютерного тестирования, т.е. компьютер произвольно выбирает вопросы из базы данных по степени сложности;</li> <li>• письменных ответов, т.е. преподаватель задает вопрос и дает несколько вариантов ответа, а обучающийся на отдельном листе записывает номера вопросов и номера соответствующих ответов.</li> </ul> <p>Для достижения большей достоверности результатов тестирования следует строить текст так, чтобы у обучающихся было не более 40 – 50 секунд для ответа на один вопрос. Итоговый тест должен включать не менее 60 вопросов по всему курсу. Значит, итоговое тестирование займет целое занятие. Оценка результатов тестирования может проводиться двумя способами:</p> <p>1) по 5-балльной системе, когда ответы студентов оцениваются следующим образом:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- «отлично» – более 80% ответов правильные;</li> <li>- «хорошо» – более 65% ответов правильные;</li> <li>- «удовлетворительно» – более 50% ответов правильные.</li> </ul> <p>Обучающиеся, которые правильно ответили менее чем на 70% вопросов, должны в последующем пересдать тест. При этом необходимо проконтролировать, чтобы вариант теста был другой;</p> <p>2) по системе зачет-незачет, когда для зачета по данной дисциплине достаточно правильно ответить более чем на 70% вопросов.</p>
<p>Подготовка к экзамену</p>	<p>При подготовке к экзамену необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу и др. Основное в подготовке к сдаче экзамена по дисциплине «Основы теории управления» - это повторение всего материала дисциплины, по которому необходимо сдавать экзамен. При подготовке к сдаче экзамена обучающийся весь объем работы должен распределять равномерно по дням, отведенным для подготовки к экзамену, контролировать каждый день выполнение намеченной работы. Подготовка к экзамену включает в себя три этапа:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• самостоятельная работа в течение семестра;</li> <li>• непосредственная подготовка в дни, предшествующие экзамену по темам курса;</li> <li>• подготовка к ответу на задания, содержащиеся в билетах (тестах) экзамена.</li> </ul> <p>Для успешной сдачи экзамена по дисциплине «Основы теории управления» обучающиеся должны принимать во внимание, что:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• все основные вопросы, указанные в рабочей программе, нужно знать, понимать их смысл и уметь его разъяснить;</li> <li>• указанные в рабочей программе формируемые профессиональные компетенции в результате освоения дисциплины должны быть продемонстрированы студентом;</li> <li>• семинарские занятия способствуют получению более высокого уровня знаний и, как следствие, более высокой оценке на экзамене;</li> <li>• готовиться к экзамену необходимо начинать с первой лекции и первого семинара.</li> </ul>

## 9. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Для осуществления образовательного процесса по дисциплине «Основы теории управления» необходимо использование следующих помещений:

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения (мебель аудиторная (столы, стулья, доска), стол, стул преподавателя) и технические средства обучения (персональный компьютер; мультимедийное оборудование);

• помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

## **10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

### **10.1 Лицензионное программное обеспечение:**

1. Операционная система Microsoft Windows XP Professional Russian — OEM-лицензии (поставляются в составе готового компьютера);

2. Операционная система Microsoft Windows 7 Professional — OEM-лицензии (поставляются в составе готового компьютера);

3. Программный пакет Microsoft Office 2007 — лицензия № 45829385 от 26.08.2009;

4. Программный пакет Microsoft Office 2010 Professional — лицензия № 48234688 от 16.03.2011;

5. Программный пакет Microsoft Office 2010 Professional — лицензия № 49261732 от 04.11.2011;

6. Комплексная система антивирусной защиты DrWEB Enterprise Suite — лицензия № 126408928;

7. 1С: Бухгалтерия 8 учебная версия — лицензионный договор № 01/200213 от 20.02.2013;

8. Программный комплекс IBM SPSS Statistic BASE — лицензионный договор № 20130218-1 от 12.03.2013;

9. Программный пакет LibreOffice — свободная лицензия Lesser General Public License

10. Корпоративная платформа Microsoft Teams. Проприетарная лицензия.

### **10.2. Электронно-библиотечная система:**

Электронная библиотечная система (ЭБС): <http://www.iprbookshop.ru/>

### **10.3. Современные профессиональные баз данных:**

1. Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>

2. Портал "Информационно-коммуникационные технологии в образовании" <http://www.ict.edu.ru>

3. Научная электронная библиотека <http://www.elibrary.ru/>

4. Национальная электронная библиотека <http://www.nns.ru/>

5. Электронные ресурсы Российской государственной библиотеки <http://www.rsl.ru/ru/root3489/all>

6. Web of Science Core Collection — политематическая реферативно-библиографическая и наукометрическая (библиометрическая) база данных — <http://webofscience.com>
7. Полнотекстовый архив ведущих западных научных журналов на российской платформе Национального электронно-информационного консорциума (НЭИКОН) <http://neicon.ru>
8. Базы данных издательства Springer <https://link.springer.com>
9. [www.minfin.ru](http://www.minfin.ru) Сайт Министерства финансов РФ
10. <http://gks.ru> Сайт Федеральной службы государственной статистики
11. [www.skrin.ru](http://www.skrin.ru) База данных СКРИН (крупнейшая база данных по российским компаниям, отраслям, регионам РФ)
12. [www.cbr.ru](http://www.cbr.ru) Сайт Центрального Банка Российской Федерации
13. <http://moex.com/> Сайт Московской биржи
14. [www.fcsm.ru](http://www.fcsm.ru) Официальный сайт Федеральной службы по финансовым рынкам (ФСФР)
15. [www.rbc.ru](http://www.rbc.ru) Сайт РБК («РосБизнесКонсалтинг» - ведущая российская компания, работающая в сферах масс-медиа и информационных технологий)
16. [www.expert.ru](http://www.expert.ru) Электронная версия журнала «Эксперт»
17. <http://ecsn.ru/> «Экономические науки»

#### **10.4. Информационные справочные системы:**

1. Информационно-правовая система «Консультант+»
2. Информационно-справочная система «LexPro»
3. Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования <http://fgosvo.ru>
4. [www.garant.ru](http://www.garant.ru) Информационно-правовая система Гарант

### **11. Особенности реализации дисциплины для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья**

Для обеспечения образования инвалидов и обучающихся с ограниченными возможностями здоровья по личному заявлению обучающегося разрабатывается адаптированная образовательная программа, индивидуальный учебный план с учетом особенностей их психофизического развития и состояния здоровья, в частности применяется индивидуальный подход к освоению дисциплины, индивидуальные задания: рефераты, письменные работы и, наоборот, только устные ответы и диалоги, индивидуальные консультации, использование диктофона и других записывающих средств для воспроизведения лекционного и семинарского материала.

В целях обеспечения обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья библиотека комплектует фонд основной учебной литературой, адаптированной к ограничению их здоровья, предоставляет возможность удаленного использования электронных образовательных ресурсов, доступ к которым организован в ОАНО ВО «МПСУ». В библиотеке проводятся индивидуальные консультации для данной категории пользователей, оказывается помощь в регистрации и использовании сетевых и локальных электронных образовательных ресурсов, предоставляются места в читальном зале, оборудованные программами не визуального доступа к информации, экранными увеличителями и техническими средствами усиления остаточного зрения: Microsoft Windows 7, Центр специальных возможностей, Экранная лупа; Microsoft Windows 7, Центр специальных возможностей, Экранный диктор; Microsoft Windows 7, Центр специальных возможностей, Экранная клавиатура; экранная лупа OneLoupe; речевой синтезатор «Голос».



## 12.Лист регистрации изменений

Рабочая программа учебной дисциплины обсуждена и утверждена на заседании Ученого совета от «22» марта 2021 г. протокол №5

№ п/п	Содержание изменения	Реквизиты документа об утверждении изменения	Дата введения изменения
1.	Утверждена решением Ученого совета на основании Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.01 Экономика (уровень бакалавриата), утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования РФ от 12.08.2020 г. N 954.	Протокол заседания Ученого совета от «22» марта 2021 года протокол №5	01.09.2021
2.			
3.			