

**ФГБОУ ВО НОВОСИБИРСКИЙ ГАУ**  
**Кафедра государственного и муниципального администрирования**

Рег. № УМР.03-36

«08» 10 2022г.

**УТВЕРЖДЕН**

на заседании кафедры

Протокол от «12» 09 2022г. № 2

Заведующий кафедрой государственного и  
муниципального администрирования

И.Э. Толстова  
(подпись) И.Э. Толстова

**ФОНД**  
**ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

Б1.В.10 Управленческие и коммуникационные компетенции  
государственных и гражданских служащих

Шифр и наименование дисциплины

38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Код и наименование направления подготовки

Управление муниципальным развитием

Направленность (профиль)

**Паспорт  
фонда оценочных средств**

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
1	Управление временем	ПК-4	Доклад Кейс-задача
2	Деловой этикет	ПК-4	Доклад Кейс-задача
3	Развитие личного бренда и самопрезентации	ПК-4	Доклад Кейс-задача
4	Общение как социально- психологический механизм взаимодействия в профессиональной сфере	ПК-4	Доклад Кейс-задача
5	Понятие и сущность деловой коммуникации	ПК-4	Доклад Кейс-задача
6	Формы и психологические проблемы деловых коммуникаций	ПК-4	Доклад Кейс-задача
7	Конфликты и профессиональные стрессы в деловых коммуникациях	ПК-4	Доклад Кейс-задача
8	Документационное обеспечение и практические рекомендации по достижению карьерного успеха в деловых коммуникациях	ПК-4	Доклад Кейс-задача
	Реферат, зачет	ПК-4	Темы реферата, вопросы к зачету

### Темы рефератов

по дисциплине *Управленческие и коммуникационные компетенции государственных и муниципальных служащих*

1. Лидерство. Знания, умения, навыки и личностные качества
2. Ступени лидерского роста: внутреннее лидерство, ситуативное лидерство, тактическое лидерство, стратегическое лидерство, законодательное лидерство.
3. Стили управления и типы исполнителей
4. Ситуационное лидерство: выбор наиболее эффективного стиля управления для подчиненного в зависимости от его степени готовности и уровня мотивации под конкретную задачу.
5. Имидж руководителя-лидера.
6. Социально-психологические аспекты работы с персоналом.
7. Особенности работы с сотрудниками разного возраста и темперамента.
8. Наиболее частые ошибки руководителя при взаимодействии с коллективом.
9. Работа с неформальными лидерами в коллективе.
10. Теория и практика трудовой мотивации
11. Исследования по выявлению мотивации работников к труду.
12. Управленческий цикл руководителя.
13. Различные подходы к постановке цели и пути её достижения.
14. Факторы и причины не эффективного использования времени.
15. Самомотивация и пирамида жизненных целей.
16. Коммуникация как основа деловых отношений.
17. Коммуникации в системе государственного управления.
18. Научные подходы к изучению коммуникации.
19. Коммуникативная компетентность как фактор повышения конкурентоспособности специалиста.
20. Коммуникативный ресурс в управлении.
21. Межкультурные различия в деловой коммуникации.
22. Речевая культура в деловых коммуникациях

### Критерии оценки:

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём,

соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы. Работа может быть зачтена и в том случае, когда основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы;

- оценка «не зачтено» – тема реферата не раскрыта, задания не выполнены, обнаруживается существенное непонимание проблемы.

### Список вопросов к зачету

по дисциплине *Управленческие и коммуникационные компетенции государственных и муниципальных служащих*

1. Составляющие эффективного тайм-менеджмента.
2. Целеполагание.
3. Техники постановки целей.
4. Структура рабочего времени
5. Методы определения затрат рабочего времени.
6. Факторы делегирования полномочий.
7. Типичные барьеры делегирования полномочий.
8. Процесс эффективного делегирования полномочий.
9. Карточка делегирования.
10. Введение, история и принципы делового этикета.
11. Этикетные формулы приветствия и представления в деловой сфере.
12. Дресс-код.
13. Основные принципы подбора и вручения деловых подарков.
14. Виды деловой переписки, типы писем по содержанию и назначению, правила их написания и оформления, общие правила при написании деловых писем, правила электронной деловой переписки.
15. Телефонный этикет.
16. Этикет социальных сетей и Интернета.
17. Особенности делового этикета разных стран.
18. Деловой протокол корпоративных мероприятий.
19. Технологии и методы проведения самоидентификации для создания эффективного личного бренда.
20. Самопрезентация в условиях делового общения.
21. Техника проведения самопрезентации.
22. Основные приемы самопрезентации, секреты и успешные примеры.
23. Понятие общения, его функции, формы и виды.
24. Деловое общение и его формы.
25. Нормы и принципы делового общения.
26. Коммуникации: понятие и компоненты.
27. Особенности деловой коммуникации.



28. Виды деловых коммуникаций.
29. Вербальная коммуникация.
30. Средства невербального общения.
31. Деловой имидж и репутация.
32. Формы деловых коммуникаций.
33. Публичные выступления.
34. Психологические проблемы деловых коммуникаций.
35. Стереотипы и установки при восприятии партнера в коммуникации.
36. Учет типа темперамента в деловых коммуникациях.
37. Лидерская составляющая государственного служащего.
38. Понятие «конфликт», структура и типология конфликта.
39. Причины конфликтов в деловых коммуникациях.
40. Типы конфликтных личностей.
41. Модель конфликтного процесса и его последствия.
42. Методы и стратегии управления конфликтной ситуацией.
43. Признаки и механизм протекания стресса.
44. Виды профессиональных стрессов.
45. Синдром опустошения.
46. Саморегуляция делового человека.
47. Практикум снятия стресса.
48. Особенности деловой переписки.
49. Документирование управленческой деятельности.
50. Характеристика современного делового письма.
51. Виды деловых писем.
52. Общие правила оформления документов.
53. Моббинг и буллинг: сущность и способы противостояния.
54. Правила поведения на заседаниях и совещаниях.
55. Практика ответственности и риска.
56. Практика поиска связей, поддержки и союзников.
57. Формирование лидерских качеств современных лидеров.
58. Рекомендации по оптимизации общения в коллективе.

#### **Критерии оценки знаний студентов на зачете:**

Оценка «**зачтено**» выставляется обучающемуся, если: он знает основные определения, последователен в изложении материала, демонстрирует базовые знания дисциплины, владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических заданий.

Оценка «**не зачтено**» выставляется обучающемуся, если: он не знает основных определений, непоследователен и сбивчив в изложении материала, не обладает определенной системой знаний по дисциплине, не в полной мере владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических заданий.

#### **Темы выступлений студентов на практических занятиях (доклады)**

по дисциплине *Управленческие и коммуникационные компетенции государственных и муниципальных служащих*

##### **Тема 1.1 Управление временем**

1. Типичные барьеры делегирования полномочий.
2. Процесс эффективного делегирования полномочий.
3. Карточка делегирования.

##### **Тема 1.2. Деловой этикет**

1. Этикет социальных сетей и Интернета.
2. Особенности делового этикета разных стран.
3. Деловой протокол корпоративных мероприятий.

##### **Тема 1.3. Развитие личного бренда и самопрезентации**

1. Самопрезентация в условиях делового общения.
2. Техника проведения самопрезентации.
3. Основные приемы самопрезентации, секреты и успешные примеры.

##### **Тема 2.1. Общение как социально-психологический механизм взаимодействия в профессиональной сфере**

1. Понятие общения, его функции, формы и виды.
2. Деловое общение и его формы.
3. Нормы и принципы делового общения.

##### **Тема 2.2. Понятие и сущность деловой коммуникации**

1. Невербальная коммуникация.
2. Средства невербального общения.
3. Деловой имидж и репутация.

##### **Тема 2.3. Формы и психологические проблемы деловых коммуникаций**

1. Учет национальных особенностей личности.
2. Психологические типы деловых партнеров.
3. Лидерская составляющая государственного служащего.

##### **Тема 2.4. Конфликты и профессиональные стрессы в деловых коммуникациях**

1. Виды профессиональных стрессов.
2. Синдром опустошения.
3. Саморегуляция делового человека.
4. Практикум снятия стресса.

**Тема 2.5. Документационное обеспечение и практические рекомендации по достижению карьерного успеха в деловых коммуникациях**

1. Практика поиска связей, поддержки и союзников.
2. Формирование лидерских качеств современных лидеров.
3. Рекомендации по оптимизации общения в коллективе.

*Критерии оценки:*

**«Отлично»**

Соответствие целям и задачам дисциплины, актуальность темы и рассматриваемых проблем, соответствие содержания заявленной теме, заявленная тема полностью раскрыта, рассмотрение дискуссионных вопросов по проблеме, сопоставлены различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, научность языка изложения, логичность и последовательность в изложении материала, количество исследованной литературы, в том числе новейших источников по проблеме, четкость выводов, оформление работы соответствует предъявляемым требованиям.

**«Хорошо»**

Соответствие целям и задачам дисциплины, актуальность темы и рассматриваемых проблем, соответствие содержания заявленной теме, научность языка изложения, заявленная тема раскрыта недостаточно полно, отсутствуют новейшие литературные источники по проблеме, при оформлении работы имеются недочеты.

**«Удовлетворительно»**

Соответствие целям и задачам дисциплины, содержание работы не в полной мере соответствует заявленной теме, заявленная тема раскрыта недостаточно полно, использовано небольшое количество научных источников, нарушена логичность и последовательность в изложении материала, при оформлении работы имеются недочеты

**«Неудовлетворительно»**

Работа не соответствует целям и задачам дисциплины, содержание работы не соответствует заявленной теме, содержание работы изложено не научным стилем.

**Кейс-задача**

по дисциплине *Управленческие и коммуникативные компетенции государственных и муниципальных служащих*

**Кейс № 1:**

**Задание 1.** Подчиненный игнорирует ваши советы и указания, делает по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, что вы ему указываете. Как вы будете поступать с этим подчиненным в дальнейшем?

**Задание 2.** Анализируя культурную ситуацию конца XX в., многие говорят об упадке нравственности. В чем, по вашему мнению, это выражается в наибольшей степени?

**Задание 3.** Определите, в каких служебных ситуациях поведение служащих регулируется правилами этикета?

**Задание 4.** Ответьте на вопрос: «Какое значение в деятельности государственных и муниципальных служащих имеет административный речевой этикет, культура делового спора, этикет телефонных переговоров, деловых встреч и переговоров?»

**Задание 5.** Укажите, в чем состоят особенности приветствия, представления и обращения на государственной и муниципальной службе?

**Задание 6.** Объясните, как связаны между собой невербальные средства общения и деловой этикет? Обоснуйте свой ответ на примере взаимоотношения кинесики и делового этикета.

**Задание 7.** Охарактеризуйте моральные конфликты на государственной службе и проблему регулирования конфликта интересов.

**Задание 8.** Определить, каково главное предназначение нравственных принципов государственной и муниципальной службы?

**Задание 9.** Ответить на вопрос: «В каком историческом правовом документе была впервые предпринята попытка обоснования нравственного принципа служения государству?».

**Задание 10.** Одной из составляющих нравственного принципа гуманизма является вежливость. Объяснить, что она означает применительно к государственному и муниципальному служащему? Основная и дополнительная учебная

**Кейс № 2:**

Вы готовите проект приказа по основной деятельности. Согласитесь ли Вы с утверждением, что текст приказа по основной деятельности состоит из следующих частей: констатирующая часть, постановляющая часть, распорядительная часть, предлагающая часть?

**Кейс № 3:**

В адрес органа исполнительной власти поступили следующие входящие документы: распоряжение Губернатора, гарантийное письмо,



поздравительное письмо, сопроводительное письмо, информационные материалы, присланные для сведения. Государственный гражданский служащий, работающий в общем отделе, присвоил регистрационные номера не всем документам. Правильно ли он поступил?

**Кейс № 4:**

Секретарь постоянно действующего коллегиального органа государственной власти после завершения очередного заседания подготовила текст протокола через семь дней со дня заседания, провела все регистрационные мероприятия и копии протокола по необходимости выслала заинтересованным должностным лицам в соответствии с указателем рассылки. Есть ли нарушения в ее работе?

**Кейс № 5:**

В аппарат Губернатора поступило коллективное письменное обращение от жильцов д. 8 по ул. Гагарина. Это обращение было принято, рассмотрено в течение 30 дней, в которые входят время на визирование, рассмотрение обращения по существу, подготовку проекта ответа, его согласование, подписание и направление ответа каждому из обратившихся граждан. Все ли соблюдено должностным лицом, занимающимся данным обращением?

**Кейс № 6:**

Вам предоставлена таблица в формате Excel. В ней содержатся числовые значения. Вам необходимо проранжировать данные значения по возрастанью. Возможно ли это сделать?

**Кейс № 7:**

Ваш руководитель дал Вам задание построить диаграмму «Виды обращений в орган государственной власти за отчетный период» для годового отчета. Были предоставлены следующие данные: за отчетный период в орган исполнительной власти поступило 225 обращений граждан: из них заявлений – 34; жалоб – 48; предложений – 120; благодарностей – 23 (вид диаграммы можете выбрать самостоятельно, все виды обращений на

диаграмме должны быть одного цвета и иметь подписи данных, диаграмма не должна иметь названия). Опишите ваш порядок действий.

**Кейс № 8:**

На приеме у государственного служащего, от которого зависит подготовка и выдача разрешений на определенные действия бизнесменов, посетитель молча, глядя служащему в глаза, достает из портфеля конверт и кладет его на стол. Служащий говорит: «Уберите свой конверт, и я ничего никому не скажу. Если не уберете, оповещу о попытке дать взятку». Посетитель, ухмыляясь, отвечает: «Зря не берете, если бы знали, сколько там – взяли бы. Решайтесь, все равно попытку взятки не докажете, мы одни». Как следует действовать служащему?

**Кейс № 9:**

Служащий раздраженно говорит посетителю, пришедшему к нему в четвертый раз: «Вы мне уже надоели! В который раз приходите, а документы толком подготовить не можете! Наймите, в конце концов, юриста, чтобы помог все правильно подготовить, да и текст грамотно написать, а то диплом о высшем образовании имеете, а пишете – ошибка на ошибке». Обиженный посетитель почти кричит в ответ: «Как Вы со мной разговариваете! Вы помочь должны, а не оскорблять! Я буду на Вас жаловаться в вашу комиссию по этике!». Служащий отвечает: «Я Вам тогда помогу, когда документы будут в порядке, а сейчас не мешайте мне работать. Идите, жалуйтесь куда хотите, я свои обязанности знаю и выполняю их добросовестно!». Посетитель собирает разложенные на столе бумаги и уходит. Было ли здесь нарушение этики со стороны государственного служащего? Что ему могут 77 сказать на комиссии по служебному поведению государственных гражданских служащих и урегулированию конфликта интересов?

**Кейс № 10:**

В аппарат Губернатора поступило обращение гражданина, требующее своевременного рассмотрения обращения несколькими государственными органами автономного округа. В резолюции на обращении указано четыре должностных лица, которым поручено совместное рассмотрение этого обращения. Кто из этих четырех должностных лиц будет готовить сводный ответ (проект ответа)? И в течение какого времени остальные должностные

лица обязаны представить ему предложения и все необходимые документы для обобщения и подготовки сводного ответа (проекта ответа)?

**Кейс № 11:**

В органе исполнительной власти внедрена система электронного документооборота. Однако через месяц выясняется, что резко возрос 79 объем бумаги, используемой для работы с документами. Какими могут быть причины? Что нужно сделать?

**Кейс № 12:**

Вы поручили сотруднику срочно представить документ, который он готовил месяц назад и направил по электронной почте в вышестоящий орган власти. Так как сотрудник не смог вспомнить, где на его компьютере сохранена электронная копия данного документа, он принялся создавать документ заново. Как Вы считаете, является ли такое решение сотрудника оптимальным?

**Кейс № 13:**

Часто встречающаяся в служебных отношениях ситуация: вышестоящий руководитель нередко дает поручение работнику, минуя его непосредственного начальника. Поэтому подчиненный отказывается выполнять некоторые поручения последнего, ссылаясь на срочное задание вышестоящего. Есть ли здесь нарушение служебной этики? Как следует вести себя начальнику?

**Кейс № 14:**

В коллектив, где существует конфликт между двумя группами, каждая из которых имеет своего лидера, приходит новый руководитель, приглашенный со стороны. Эффективность работы коллектива низкая, все держится только на нескольких добросовестных и компетентных специалистах. Каким образом лучше действовать новому руководителю, чтобы нормализовать обстановку, создавшуюся в коллективе, и повысить слаженность и эффективность работы?

**Кейс № 15:**

Ксения Владимировна работает начальником отдела. Случилось непредвиденное: завтра срочно вне плана необходимо подготовить экспертное заключение новой программы развития, а она предоставила части сотрудников отгулы, так как на работе было временное затишье. И об этом Ксения Владимировна узнает сегодня, во вторник, вечером, когда уже дома. Сейчас 23.00. Завтра в 7.00 она уезжает в командировку на три рабочих дня, вернется только в пятницу вечером. Задание: «написать письмо-распоряжение сотрудникам, так как встретиться с ними не будет возможности, звонить уже тоже поздно». Задание должно быть выполнено письменно, с указанием конкретных действий для сотрудников, распоряжение должно иметь форму письма, предназначенного к отправке по электронной почте.

**Кейс № 16:**

Молодой работник месяц трудится в коллективе. В беседе с начальником наедине он говорит: «Не могу сказать, почему, но я не чувствую себя полноправным членом коллектива. Все приятные люди, но они в каком-то тесном кружке, я ощущаю себя чужим среди них...». Как должен повести себя начальник?

**Кейс № 17:**

Подчиненный, зайдя в кабинет руководителя, говорит: «Мне для выполнения Вашего задания нужны данные из другого управления, надо оформлять запрос, я его оформил, подпишите, пожалуйста. Но на ответ на запрос уйдет дня три, а нам нужно закончить завтра к обеду. Вот если бы устно договориться, чтобы сбросили по электронной почте, а запрос пусть ходит по инстанциям. Я бы позвонил, но меня никто не послушает, нужен уважаемый и авторитетный человек. Может быть, Вы позвоните?». Польщенный руководитель соглашается и звонит в соседнее управление, но его начальника нет на месте. «Ладно, иди, я решу вопрос», – говорит он подчиненному. Подчиненный уходит. Занятый текучкой руководитель после третьего безуспешного звонка в соседнее управление забывает об обещании. Вечером подчиненный спрашивает: «Ну как, Вы договорились?». Руководитель, с досадой вспомнив обещание и чувствуя некоторую вину, говорит: «Ладно, сейчас уже поздно. Завтра с утра позвоню». Утром, за навалившимися делами, он вновь забывает о просьбе подчиненного... И когда тот вновь спрашивает, решен ли вопрос, устыдившийся руководитель бросает все дела и идет договариваться к руководителю управления.



Прокомментируйте: как в целом можно описать ситуацию? Кто кем здесь руководит? Как нужно было руководителю вести себя?

**Кейс № 18:**

Руководитель конструкторского отдела ушла в декрет. На ее место назначили Викторию Д. В ее обязанности, помимо прочих, входила проверка отчетов и расчетов сотрудников отдела. Кроме этого, она каждый месяц должна была подавать ведомость на выплату премий. По характеру Виктория была очень ответственная и скрупулезная. Она тщательно проверяла все отчеты и расчеты сотрудников, даже зная, что некоторые из них не совершают ошибок, все равно детально изучала все данные. Это отнимало много времени, она не успевала выполнять другие обязанности и часто оставалась на работе допоздна. Ведущий специалист предложил ей отдать часть отчетов на проверку ему. Но Виктория не согласилась. В итоге несколько раз подряд она не составила ведомость, и сотрудники не получили премию, что ухудшило атмосферу в коллективе. Считаете ли Вы, что работу подчиненных надо проверять тщательно и доверять такое никому нельзя?

**Кейс № 19:**

Когда Ольга Ивановна, начальник Управления по человеческим ресурсам компании, обратилась с просьбой о встрече к вице-президенту по кадрам, она ожидала услышать от него хорошие новости для своего управления. Ей были известны некоторые показатели компании, в соответствии с которыми годовая премия обещала быть рекордной, тем более что в течение целых одиннадцати месяцев компания выполняла принятые планы. Производственные успехи способствовали поднятию боевого духа работников фирмы, опустившегося, было, до небывало низкого уровня. Теперь же работники фирмы были полны энтузиазма, и Ольге Ивановне очень хотелось, чтобы 88 их усилия были вознаграждены по заслугам. Однако лицо руководителя было мрачнее тучи. «Ольга Ивановна, у нас серьезная проблема, – начал он. – Мы рассмотрели показатели за третий квартал и спрогнозировали результаты на конец года. И выяснилось, что если мы выплатим премии работникам, то на бонусы управленческому составу, выплачиваемые из чистой текущей прибыли, денег не останется. Для руководителей бонусы – очень важный источник доходов. Мы не можем выплатить рабочим премии и оставить менеджеров без бонусов». Ольга Ивановна почувствовала, что начинает терять самообладание. Она не может просто сидеть и смотреть, как вытягиваются в негодовании лица рабочих, потому что бухгалтерия не сумела увязать планы по премиям и планы бонусов для менеджмента. Она боялась, что все то хорошее, чего им удалось добиться с помощью нового плана мотивации, пропадет зря. Рабочие выполнили свои обязательства перед компанией, и то, что фирма получила большую прибыль, знали все. Что делать в сложившейся ситуации?

**Кейс № 20:**

Делегирование – это инструмент мотивации и развития сотрудников, позволяющий экономить время руководителя и способствующий повышению эффективности деятельности работников. При делегировании выполнения некоторых функций руководителем подчиненному возникают барьеры, например, один из них: «Он сделает лучше, чем я, а, значит, я потеряю авторитет». Предложите Ваш инструмент преодоления этого барьера?

**Кейс № 21:**

Когда Алексея приняли на работу в качестве помощника бухгалтера в организацию, специализирующуюся на услугах по финансовому менеджменту, он наконец-то почувствовал облегчение. Алексей – дипломированный специалист по бухучету, чего с лихвой хватало для должности, на которую он претендовал, но его слабости – застенчивость и тихий характер. На Татьяну, одну из менеджеров фирмы, его диплом и галантные манеры произвели сильное впечатление.

Она уверила Алексея, что у него есть большой потенциал для продвижения по служебной лестнице, но в данный момент вакантной является только одна должность – должность помощника бухгалтера. Алексей, который искал работу уже не первый месяц, согласился. Он готов был любой ценой проявить себя на новой работе. Непосредственным начальником Алексея стала Екатерина, бухгалтер фирмы. Она говорила с сильным акцентом и к тому же очень быстро, что вполне соответствовало ее огромной нагрузке. Она сказала Алексею, что ему придется привыкнуть к ее скорости работы, и чем быстрее, тем лучше.

Вскоре стало очевидно, что Екатерина и Алексей не ладят. Екатерине не хотелось повторять указания более одного раза, а подчиненный как бухгалтер был безупречен, но совершенно не умел поддерживать контакты с внешним миром (выполнение заданий требовало множества телефонных звонков клиентам). Екатерине был неприятен даже его ответ «нет проблем» на любые ее просьбы. Когда она пришла составлять отчет о работе Алексея за три месяца, то сначала обратилась за помощью к Татьяне. Проблемы в общении были налицо, а что делать, Екатерина не знала. Татьяна уже знала о существовании проблемы. Да, по ведению банковских счетов и составлению финансовых отчетов получалось, что к Алексею не было претензий, но в то же время умение разговаривать по телефону и общаться с клиентами – обязанность любого работника. И в то же время Татьяна знала, что барьеры в коммуникациях можно преодолеть, необходимо лишь проявить настойчивость и терпение. Она была уверена, что Алексей в будущем может стать ценным работником.

Что делать в сложившейся ситуации?



#### Кейс № 22:

Когда новый руководитель был назначен директором Центра инноваций, он понял, что предстоит провести много изменений, прежде чем центр станет достоянием общества. Центр располагал фондами для закупки нового оборудования и расширения программного обеспечения. Оставалось найти персонал, заинтересованный в осуществлении новых инициатив. К сожалению, первые же попытки директора улучшить работу натолкнулись на жесткое сопротивление переменам. Чаще всего возражения принимали такую форму: «Зачем нам все эти дополнительные новшества? Дела и так идут великолепно!» Каким образом директор может воспользоваться стратегиями преодоления сопротивления, чтобы запустить процесс изменений?

#### Кейс № 23:

Антон хорошо запомнил тот телефонный звонок двухнедельной давности. «Я изучил Ваши аналитические материалы и хочу, чтобы Вы вылетели в командировку немедленно, – выпалил тогда исполнительный директор фирмы. – Вы знаете, что содержать наш филиал в городе X мы больше не можем, слишком уж велики наши издержки. Так что отправляйтесь туда немедленно и изучите затраты в случае ликвидации филиала. Результаты доложите через неделю». В этот момент Антону стало не по себе. Хотя он сам готовил аналитический отчет, он представить себе не мог такой реакции исполнительного директора. Он хорошо представлял, чем обернется для сотрудников ликвидация филиала. Там работает 520 человек, для них этот филиал – единственный источник средств к существованию, и если филиал будет закрыт, немногие из них смогут найти работу: население города X всего-то 10 тысяч человек. На этом заводе выпускались специализированные медицинские изделия для людей с различными травмами и заболеваниями. Цены на такие изделия других производителей такие же, но качество у других постоянно улучшается, в то время как в филиале не менялось ничего. Завтра Андрею предстоит обсудить результаты командировки с исполнительным директором. Он не хочет нести ответственность за ликвидацию филиала, но понимает, что при сегодняшней ситуации компании выгоднее положить деньги в банк, чем продолжать выпуск продукции в филиале. Предположим, Вы возглавите процесс изменений, направленный на спасение филиала. Опишите порядок своих действий.

#### Кейс № 24:

Президент компании во что бы то ни стало хотел улучшить восходящие коммуникации. Начинать, по его мнению, следовало с введения политики «открытых дверей». Он объявил, что дверь его кабинета всегда открыта для рабочих, и порекомендовал всем старшим менеджерам поступить точно так

же. Это, считал президент, даст ему возможность своевременно получать тревожные сигналы, которые к тому же не будут отфильтрованы или перенаправлены формальными каналами. Он знал, что многие сотрудники вполне уверенно чувствуют себя в разговоре с высшими менеджерами. Иногда президенту поступали сообщения о том, что такая-то и такая-то процедуры неверны и требуют корректировки. В таком случае он поднимал эти вопросы на ближайшем совещании руководителей фирмы. Сложнее всего было разбираться с жалобами от людей, которые не могли ужиться со своими руководителями. Один из работников, Леонид, горько сетовал, что его менеджер берет на отдел чрезмерные обязательства, и что все они испытывают большое давление с его стороны. Самое плохое по словам Леонида то, что приходилось работать сверхурочно. Он, однако, не поддержал предложение президента пригласить менеджера на дискуссию, равно как был против того, чтобы и другие работники его отдела подтверждали его жалобу. Президент, понимая, что Леонид может быть прав, не мог позволить ему вот так сидеть и жаловаться на судьбу. Как поступить президенту компании?

#### Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он аргументировано отвечает на поставленные вопросы, ссылаясь на лекционный и другой теоретический материал приводит примеры из собственной практики или практики управления современных организаций;
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если он дает односложный ответ: «нет» или «да», «согласен» или «не согласен», а также частично его аргументирует, ссылаясь на теорию и практику управления персоналом;
- оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он даёт односложный ответ: «нет» или «да», «согласен» или «не согласен» и не аргументирует его;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он даёт односложный неправильный ответ: «нет» или «да», «согласен» или «не согласен», не аргументируя его или вообще не отвечает.

**ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ КОНТРОЛЯ ОСТАТОЧНЫХ ЗНАНИЙ**

**Выберите, пожалуйста, единственный правильный ответ:**

**Вариант 1**

1. Основные функции процесса управления
  - а) планирование, организация, мотивация, контроль**
  - б) регистрация, документация
  - в) производство, обмен, распределение
  - г) коммуникация, объединение
2. Средство, применяемое руководством, для выполнения работы с помощью других лиц
  - а) поощрение
  - б) делегирование**
  - в) мотивация
  - г) распределение
3. Определите, какие средства регулирования поведения государственных служащих относятся к внутреннему контролю
  - а) отлаженный механизм подотчетности служащих, система контроля и ответственности
  - б) законодательства по этике государственной службы
  - в) регулирующие правила и инструкции
  - г) моральные убеждения и нравственные ориентации, ценности и нормы**
4. Для создания эффективного обзора задач важен принцип
  - а) иррационализма
  - б) дезинтеграции
  - в) материализации**
  - г) системности
5. Матрица Эйзенхауэра позволяет расставить приоритеты, оценив все задачи по двум критериям:
  - а) срочность и регулярность
  - б) гибкость и жесткость
  - в) важность и срочность**
  - г) время и ответственность

**Вариант 2**

1. Система общих ценностей и правила этики, которых должны придерживаться государственные и муниципальные служащие
  - а) трудовой договор
  - б) стимулирование труда
  - в) этические нормы**
  - г) нормирование труда
2. Навык руководителя, характеризующий его способность оценивать долгосрочные перспективы организации
  - а) ответственность
  - б) исполнительность
  - в) стратегическое мышление**
  - г) инициативность
3. Назовите, какие профессиональные навыки и умения необходимы государственным и муниципальным служащим для соответствия занимаемой должности на государственной и муниципальной службе:
  - а) навыки принятия управленческих решений, эффективное применение не только известных способов и методов решения возникающих управленческих ситуаций, но и инициирование и применение инновационных методов и приемов осуществления управленческой деятельности, навыки воспроизводства управленческих знаний и навыков в других людях, наставничество, навыки прогнозирования и проектирования
  - б) навыки использования ПК
  - в) умение критически оценивать свои способности, расчетливо и эмоционально взвешенно действовать при исполнении должностных обязанностей
  - г) все вышеперечисленные навыки и умения**
4. Обратная связь в процессе коммуникации может быть
  - а) директивной и не директивной
  - б) прямой и косвенной
  - в) положительной и отрицательной**
  - г) оценочной и без оценочной
5. Как называются неэффективно организованные процессы деятельности, ведущие к потерям времени:
  - а) рубрикаторами потерь
  - б) расхитителями собственности
  - в) поглотителями времени**
  - г) не контролируемые процессы



### Вариант 3

1. Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения

- а) контроль и координация
- б) защита и безопасность
- в) мониторинг и аттестация
- г) делегирование полномочий и контроль

2. Универсальный способ, при помощи которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению общих для них целей

- а) планирование
- б) мотивация
- в) контроль
- г) организация
- д) руководство

3. Каковы моральные приоритеты, которыми должны руководствоваться государственные служащие в своей работе:

- а) интересы общества и государства, авторитет государственной власти, честное и ответственное служение, защита государственной и иной охраняемой законом тайны
- б) интересы общества и государства, авторитет государственной власти
- в) интересы общества и государства, защита государственной и иной охраняемой законом тайны
- г) авторитет государственной власти, защита государственной и иной охраняемой законом тайны

4. Понятие коммуникация характеризуется:

- а) передачей информации с целью получения ответа
- б) обмен информацией о идеях или переживаниях
- в) передача информации от источника во вне
- г) воссоздание информационных идей посредством ключевого символа или темы

5. К паралингвистическим элементам невербальной коммуникации относится

- а) мимика
- б) походка
- в) громкость
- г) тембр

### КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ОТВЕТОВ НА ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

- 5 правильных ответов - «Отлично»
- 4 правильных ответа - «Хорошо»
- 3 правильных ответа - «Удовлетворительно»
- 2 ли 1 правильный ответ - «Неудовлетворительно»

## ЗАДАНИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ

### Задания для оценки сформированности компетенции ПК-4:

#### Закрытые задания

1. *Правильно сформулированная цель должна соответствовать SMART-критериям, одним из которых является:*

1. контекстуальность
2. релевантность
3. хронометрированность
4. субъективность

Ответ: 1-2

2. *Деловая беседа предполагает:*

1. использование лести
2. использование литературного языка
3. комплиментарное воздействие
4. использование иностранных слов и профессионального жаргона

Ответ: 2-3

3. *Комплекс мероприятий по использованию социальных медиа в качестве каналов для продвижения проектов или бренда и решения других управленческих задач:*

1. маркетинг в асоциальных сетях
2. менеджмент в социальных сетях
3. маркетинг в социальных сетях
4. связи с общественностью

Ответ: 3-3

4. *Прямое деловое общение характеризуется:*

1. ответными реакциями собеседников
2. общением в пределах видимости
3. непосредственным речевым контактом
4. коммуникациями в социальных сетях

Ответ: 4-3

5. *Передача информации, которая содержится в документе, в пространстве и времени – это:*

1. коммуникативная функция документа
2. социальная функция документа
3. политическая функция документа
4. управленческая функция документа

Ответ: 5-1

#### Открытые задания

1. В \_\_\_\_\_ документах содержатся юридически властные предписания субъектов исполнительной власти

2. Предмет, находящийся на пересечении интересов различных субъектов, стремящихся к единоличному контролю над ним – это \_\_\_\_\_ конфликта

3. Отношение между субъектами, которое характеризуется их противоборством и основанное на противоположно направленных мнениях и суждениях – это \_\_\_\_\_

4. Принять решение, оценив по определенным критериям, какие из поставленных задач и дел имеют первостепенное значение, какие – второстепенное, значит – \_\_\_\_\_

5. Техника хронометража позволяет выявить свои \_\_\_\_\_ времени



**МАТРИЦА СООТВЕТСТВИЯ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ УРОВНЮ  
СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ**

Критерии оценки	Уровень сформированности компетенций
<b>Оценка по пятибалльной системе</b>	
«Отлично»	«Высокий уровень»
«Хорошо»	«Повышенный уровень»
«Удовлетворительно»	«Пороговый уровень»
«Неудовлетворительно»	«Не достаточный»
<b>Оценка по системе «зачет – незачет»</b>	
«Зачтено»	«Достаточный»
«Не зачтено»	«Не достаточный»

**Методические материалы, определяющие процедуру оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

1. Положение «О балльно-рейтинговой системе аттестации студентов»: СМК ПНД 08-01-2022, введено приказом от 28.09.2011 №371-О (<http://nsau.edu.ru/file/403>: режим доступа свободный);

2. Положение «О проведении текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся в ФГБОУ ВО Новосибирский ГАУ»: СМК ПНД 77-01-2022, введено в действие приказом от 03.08.2015 №268а-О (<http://nsau.edu.ru/file/104821>: режим доступа свободный).