

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНЖЕНЕРНЫЙ ФАКУЛЬТЕТ

Актуализировано:  
на заседании кафедры «Управление качеством»  
протокол от 20.06.2017 г. № 12

Согласовано:  
Председатель УМК инженерного факультета

Зав. кафедрой  / Галиахметов Р.Н.

 Мельникова А.Я.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

дисциплина «Основы менеджмента»


Дисциплина вариативной части, по выбору- Б1.В.1.ДВ.05.02

**Программа подготовки: прикладной бакалавриат**

Направление подготовки (специальность)  
27.03.01 Стандартизация и метрология

Направленность (профиль) подготовки  
«Стандартизация и метрология в нефтяной и газовой промышленности»

Квалификация  
бакалавр

Разработчик (составитель) к.э.н., доцент (должность, ученая степень, ученое звание)	 _____/Бакиева Г.Р. (подпись, Фамилия И.О.)
---	---

Для приёма: 2015 г.

Уфа 2017 г.

Составитель: доцент, канд.экон.наук Бакиева Г.Р.

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и одобрена на заседании кафедры «Управление качеством» протокол № 1 от 30.08.2015 г.

Заведующий кафедрой



\_\_\_\_\_ / Галияхметов Р.Н./

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины, утверждены на заседании кафедры управления качеством, протокол от «30» августа 2016 г. № 1

Заведующий кафедрой



\_\_\_\_\_ / Галияхметов Р.Н./

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины, утверждены на заседании кафедры управления качеством, протокол № 12 от «\_20\_» июня 2017 г.

Заведующий кафедрой



\_\_\_\_\_ / Галияхметов Р.Н./

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины, утверждены на заседании кафедры управления качеством, протокол № 11 от «\_07\_» июня 2018 г.

Заведующий кафедрой



\_\_\_\_\_ / Галияхметов Р.Н./

### Список документов и материалов

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
2. Место дисциплины в структуре образовательной программы	6
3. Содержание рабочей программы (объем дисциплины, типы и виды учебных занятий, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся)	7
4. Фонд оценочных средств по дисциплине	7
4.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания	7
4.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций	9
4.3. Рейтинг-план дисциплины	34
5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	35
5.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	35
5.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и программного обеспечения, необходимых для освоения дисциплины	36
6. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине	37
Приложение 1. Содержание рабочей программы (очная форма обучения)	38
Приложение 2. Рейтинг-план дисциплины (очная форма обучения)	48

## 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

В результате освоения образовательной программы обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине:

Результаты обучения		Формируемая компетенция (с указанием кода)
Знания	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития;</li> <li>– факторы внешней и внутренней среды организации;</li> <li>– основные виды организационных структур, принципы и правила их проектирования;</li> <li>– процесс принятия и реализации управленческих решений</li> <li>– функции менеджмента в рыночной экономике:</li> <li>– организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;</li> <li>– систему методов управления;</li> <li>– виды управленческих решений и методы их принятия;</li> <li>– стили управления;</li> <li>– сущность и основные виды коммуникаций;</li> </ul>	ПК-2- способностью участвовать в практическом освоении систем управления качеством
Умения	<ul style="list-style-type: none"> <li>– оперировать основными понятиями и категориями менеджмента;</li> <li>– планировать и организовывать работу подразделения;</li> <li>– выявлять проблемы в области управления персоналом и их решать;</li> <li>– оценивать, подбирать, стимулировать и планировать карьерное развитие работников</li> </ul>	ПК-2- способностью участвовать в практическом освоении систем управления качеством
Владения (навыки / опыт деятельности)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– современными методами и технологиями работы с персоналом;</li> <li>– навыками деловых коммуникаций</li> <li>– процессным, системным и ситуационным подходами при решении проблем организации;</li> <li>– механизмом управления конфликтами, набором соответствующих приемов и процедур;</li> <li>– методами мотивации персонала.</li> </ul>	ПК-2- способностью участвовать в практическом освоении систем управления качеством

## 2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Основы менеджмента» относится к вариативной части, дисциплина по выбору- Б1.В.1.ДВ.05.02

Дисциплина изучается на 4 курсе в 7 семестре.

Для освоения дисциплины необходимы компетенции, сформированные в рамках изучения следующих дисциплин: философия, этика, психология, педагогика.

Её содержание обеспечивает обучение, направленное на конкретный результат овладения принципами и методами регулирования поведения субъектов социально-трудовых отношений (работников и работодателей).

Требования к входным знаниям, умениям и компетенциям бакалавров.

Студент должен:

Знать:

— сущность, содержание, принципы и методы воспитания и обучения в социальной работе;

— основы социально-педагогической работы по различным направлениям;

— основы психологии и методы психологического познания человека.

— теоретические основы и закономерности функционирования рыночной экономики, включая переходные процессы;

— законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие производственно-хозяйственную, финансово-экономическую деятельность предприятия; законодательство о налогах и сборах; стандарты бухгалтерского учета; экологическое законодательство; основы трудового законодательства; стандарты унифицированной системы организационно-распорядительной документации;

— принципы принятия и реализации экономических и управленческих решений;

— отечественный и зарубежный опыт в области управления и рациональной организации экономической деятельности предприятия в условиях рыночной экономики; - методы изучения рыночной конъюнктуры;

— отраслевую номенклатуру продукции, виды выполняемых работ и оказываемых услуг; основные технические и конструктивные особенности, характеристики и потребительские свойства отечественной продукции и зарубежных аналогов; порядок разработки и оформления технической документации;

— условия поставки, хранения и транспортировки продукции, стандарты и технические условия на поставку продукции; порядок разработки договоров с поставщиками и потребителями (клиентами), контроль их выполнения;

— номенклатуру потребляемых материалов; основы технологии производства в отрасли и на предприятии; технические характеристики, конструктивные особенности и режимы работы оборудования предприятия, правила его эксплуатации, организацию обслуживания и ремонта; - основы социологии и психологии труда;

— формы и системы оплаты труда, материального и морального стимулирования, порядок установления доплат, надбавок и коэффициентов к заработной плате, разработки положений о премировании;

— организацию производства в отрасли и на предприятии, профиль, специализацию и особенности структуры предприятия; материально-техническое обеспечение, организацию складского хозяйства, транспорта, погрузочно-разгрузочных работ на предприятии и других вспомогательных службах;

— современные методы планирования и организации исследований, разработок;

— меры социальной и профессиональной ответственности в области охраны окружающей среды; правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

Уметь:

- планировать и осуществлять социально-педагогическую деятельность;
- осуществлять первичную психологическую поддержку клиента;
- оказывать психологическую самопомощь.
- самостоятельно анализировать социально-политическую и научную литературу;
- планировать и осуществлять свою деятельность с учетом этого анализа.
- анализировать условия и причины возникновения социальных конфликтов;
- осуществлять сравнительный анализ социальных конфликтов и производить их классификацию;
- определять способы и пути разрешения социальных конфликтов

Владеть:

- навыками аргументированного письменного изложения собственной точки зрения;
- навыками публичной речи, аргументации, ведения дискуссии и полемики;
- навыками критического восприятия информации;
- методами анализа социальных конфликтов и производить их классификацию;
- успешного ведения переговоров

Освоение данной дисциплины необходимо как предшествующее для изучения дисциплин «Оценка эффективности инновационных процессов» и «Основы системного подхода и системного анализа».

### 3. Содержание рабочей программы (объем дисциплины, типы и виды учебных занятий, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся)

Содержание рабочей программы представлено в Приложении № 1.

#### 4. Фонд оценочных средств по дисциплине

##### 4.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

ПК-2- способностью участвовать в практическом освоении систем управления качеством

Этап, уровень освоения компетенции	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	Не зачтено			Зачтено		Процедуры оценивания
		Критерии оценивания результатов обучения					
		1	2	3	4	5	
Первый этап  Пороговый уровень	Знать: - сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития; - факторы внешней и внутренней среды организации;	Не знает	Имеет фрагментарные знания об сущности и характерные черты современного менеджмента, историю его развития; факторы менеджмента, историю	В целом знает - сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития; - факторы внешней и внутренней	Знает - сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития; - факторы внешней и внутренней среды	Знает - сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития; - факторы внешней и внутренней среды	Индивидуальный, групповой опрос; тестирование; письменные ответы на вопросы; устный опрос (вопросы для

	<p>- основные виды организационных структур, принципы и правила их проектирования;</p> <p>- процесс принятия и реализации управленческих решений</p> <p>- функции менеджмента в рыночной экономике:</p> <p>- организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;</p> <p>- систему методов управления;</p> <p>- виды управленческих решений и методы их принятия;</p> <p>- стили управления;</p> <p>- сущность и основные виды коммуникаций;</p>		<p>его развития;</p> <p>- факторах внешней и внутренней среды организации;</p> <p>- основных видах организационных структур, принципы и правила их проектирования;</p> <p>- процессах принятия и реализации управленческих решений</p> <p>- функциях менеджмента в рыночной экономике:</p> <p>- организации, планирования, мотивации и контроль деятельности экономического субъекта;</p> <p>- системах методов управления;</p> <p>- видах управленческих решений и методы их принятия;</p> <p>- стилях управления;</p> <p>- сущности и основных видах коммуникаций;</p>	<p>среды организации;</p> <p>- основные виды организационных структур, принципы и правила их проектирования;</p> <p>- процесс принятия и реализации управленческих решений</p> <p>- функции менеджмента в рыночной экономике:</p> <p>- организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;</p> <p>- систему методов управления;</p> <p>- виды управленческих решений и методы их принятия;</p> <p>- стили управления;</p> <p>- сущность и основные виды коммуникаций, но допускает незначительные ошибки</p>	<p>организации;</p> <p>- основные виды организационных структур, принципы и правила их проектирования;</p> <p>- процесс принятия и реализации управленческих решений</p> <p>- функции менеджмента в рыночной экономике:</p> <p>- организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;</p> <p>- систему методов управления;</p> <p>- виды управленческих решений и методы их принятия;</p> <p>- стили управления;</p> <p>- сущность и основные виды коммуникаций, но допускает незначительные ошибки</p>	<p>организации;</p> <p>- основные виды организационных структур, принципы и правила их проектирования;</p> <p>- процесс принятия и реализации управленческих решений</p> <p>- функции менеджмента в рыночной экономике:</p> <p>- организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;</p> <p>- систему методов управления;</p> <p>- виды управленческих решений и методы их принятия;</p> <p>- стили управления;</p> <p>- сущность и основные виды коммуникаций</p>	<p>самоконтроля)</p> <p>контрольные работы; собеседование, проведение деловой игры,</p>
Второ	Уметь: -	Не	Не	Умеет -	Уверенно –	Объективно,	Доклад;

<p>й этап</p> <p>Базовый уровень</p>	<p>оперировать основными понятиями и категориями менеджмента;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- планировать и организовывать работу подразделения;</li> <li>- выявлять проблемы в области управления персоналом и их решать;</li> <li>- оценивать, подбирать, стимулировать и планировать карьерное развитие работников</li> </ul>	<p>умеет</p>	<p>показывает сформированные умения оперировать основными понятиями и категориям менеджмента;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- планировать и организовывать работу подразделения;</li> <li>- выявлять проблемы в области управления персоналом и их решать;</li> <li>- оценивать, подбирать, стимулировать и планировать карьерное развитие работников</li> </ul>	<p>оперировать основными понятиями и категориями менеджмента;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- планировать и организовывать работу подразделения;</li> <li>- выявлять проблемы в области управления персоналом и их решать;</li> <li>- оценивать, но допускает значительные ошибки</li> </ul>	<p>оперирует основные понятия и категорий менеджмента;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- планирует и организовывает работу подразделения;</li> <li>- выявляет проблемы в области управления персоналом и их решает;</li> <li>- оценивает, подбирает, стимулирует и планирует карьерное развитие работников,</li> </ul>	<p>оперирует основные понятия и категорий менеджмента;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- планирует и организовывает работу подразделения;</li> <li>- выявляет проблемы в области управления персоналом и их решает;</li> <li>- оценивает, подбирает, стимулирует и планирует карьерное развитие работников</li> </ul>	<p>сообщение; задача; практическое задание; реферат; тесты; коллоквиум;</p>
<p>Третий этап</p> <p>Повышенный уровень</p>	<p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- современными методами и технологиями работы с персоналом;</li> <li>- навыками деловых коммуникаций -процессным, системным и ситуационным подходами при решении проблем организации;</li> <li>- механизмом управления конфликтами, набором соответствующих приемов и процедур;-</li> </ul>	<p>Не владеет</p>	<p>Не владеет навыками работы с персоналом;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- деловых коммуникаций</li> <li>- процессным, системным и ситуационным подходами при решении проблем организации;</li> <li>-механизмом управления конфликтами , набором соответствующих приемов и процедур;-</li> </ul>	<p>Владеет навыками работы с персоналом;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- деловых коммуникаций</li> <li>- процессным, системным и ситуационным подходами при решении проблем организации;</li> <li>-механизмом управления конфликтами , набором соответствующих приемов и процедур;-</li> </ul>	<p>Уверенно владеет навыками работы с персоналом;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- деловых коммуникаций</li> <li>- процессным, системным и ситуационным подходами при решении проблем организации;</li> <li>-механизмом управления конфликтами , набором соответствующих приемов и процедур;-</li> </ul>	<p>Владеет навыками работы с персоналом;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- деловых коммуникаций</li> <li>- процессным, системным и ситуационным подходами при решении проблем организации;</li> <li>-механизмом управления конфликтами , набором соответствующих приемов и процедур;-</li> </ul>	<p>Кейс-задача; творческие задания (выступления, презентации , подготовка кроссворда и пр.); эссе; статья; ситуационные задачи и тесты; ролевые игры</p>



	методами мотивации персонала.		управления конфликта ми, набором соответствующих приемов и процедур;- методами мотивации персонала.	методами мотивации персонала., но допускает значительные ошибки	процедур;- методами мотивации персонала, , но допускает незначительные ошибки	методами мотивации персонала	
--	-------------------------------	--	---	---	---	------------------------------	--

Критериями оценивания являются баллы, которые выставляются преподавателем за виды деятельности (оценочные средства) по итогам изучения модулей (разделов дисциплины), перечисленных в рейтинг-плане дисциплины (*для экзамена*: текущий контроль – максимум 40 баллов; рубежный контроль – максимум 30 баллов, поощрительные баллы – максимум 10; *для зачета*: текущий контроль – максимум 50 баллов; рубежный контроль – максимум 50 баллов, поощрительные баллы – максимум 10).

Шкалы оценивания:

*для зачета*:

зачтено – от 60 до 110 рейтинговых баллов (включая 10 поощрительных баллов),  
не зачтено – от 0 до 59 рейтинговых баллов).

**4.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Результаты обучения		Формируемая компетенция (с указанием кода)	Оценочные средства
1-й этап Знания	Знать: - сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития; - факторы внешней и внутренней среды организации; - основные виды организационных структур, принципы и правила их проектирования; - процесс принятия и реализации управленческих решений - функции менеджмента в рыночной экономике: - организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта; - систему методов управления; - виды управленческих решений и методы их принятия; - стили управления; - сущность и основные виды коммуникаций.	ПК-2- способностью участвовать в практическом освоении систем управления качеством	коллоквиум, реферат, тест, деловая игра, Кейс-задание, задача
2-й этап Умения	Уметь: - оперировать основными понятиями и категориями менеджмента; - планировать и организовывать работу подразделения; - выявлять проблемы в области управления персоналом и их решать; - оценивать, подбирать, стимулировать и планировать карьерное развитие работников	ПК-2- способностью участвовать в практическом освоении систем управления качеством	коллоквиум, реферат, тест, деловая игра, Кейс-задание, задача
3-й этап Владеть навыками	Владеть: - современными методами и технологиями работы с персоналом; - навыками деловых коммуникаций - процессным, системным и ситуационным подходами при решении проблем организации; - механизмом управления конфликтами, набором соответствующих приемов и процедур; - методами мотивации персонала.	ПК-2- способностью участвовать в практическом освоении систем управления качеством	тест, деловая игра, Кейс-задание, задача

**Вопросы к зачету.**

1. Сущность понятия «менеджмент», его содержание и место в системе социально-экономических категорий.
2. Цели и задачи менеджмента. Характерные черты и стадии.
3. Основные роли, выполняемые современными менеджерами.
4. Характер труда и требования к профессиональной компетенции менеджеров.
5. Эволюция менеджмента: условия и предпосылки возникновения менеджмента.
6. Школа научного управления (Ф.Тейлор и др.)
7. Административная школа (А.Файоль и др.)
8. Школа человеческих отношений (Мэри П.Фоллетт, Э.Мэйо).
9. Школа поведенческих наук (Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг).

10. Школа науки управления или количественный подход.
11. Процессный подход в теории менеджмента.
12. Коммуникация в менеджменте нефтяной и газовой промышленности
13. Лидерство и власть
14. Понятие организации и основные требования к организации. Сравнительные характеристики формальных и неформальных организаций.
15. Понятие организации. Внешняя и внутренняя среда организации.
16. Организация и социальная ответственность. Меры, направленные на повышение характеристик этичности поведения руководителей.
17. Понятие организационной культуры. Факторы, влияющие на культуру организации.
18. Понятие функций менеджмента. Содержание основных функций менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль.
19. Понятие и сущность стратегического планирования. Модель процесса стратегического планирования нефтяной и газовой промышленности
20. Разработка целей организации и выбор стратегии как этапы процесса стратегического планирования.
21. Оценка и анализ внешней среды и внутренней среды как этап процесса стратегического планирования в нефтяной и газовой промышленности
22. Управленческие решения в нефтяной и газовой промышленности
23. Определение и сущность функции организации.
24. Делегирование полномочий. Организационные полномочия.
25. Делегирование полномочий Линейные и штабные (аппаратные) полномочия в нефтяной и газовой промышленности
26. Мотивация деятельности человека в организации. Понятие и сущность функции мотивации нефтяной и газовой промышленности
27. Мотивация деятельности человека в организации. Теория иерархии потребностей по А.Маслоу.
28. Мотивация деятельности человека в организации. Теория Д.МакКлелланда.
29. Мотивация деятельности человека в организации. Теория двух факторов Ф.Герцберга.
30. Мотивация деятельности человека в организации. Теория ожиданий и теория справедливости.
31. Мотивация деятельности человека в организации. Комплексная модель Портера-Лоулера.
32. Контроль как важнейшая функция управления. Содержание и элементы контроля. Основные задачи контроля.
33. Контроль как важнейшая функция управления. Виды контроля. Основные этапы процесса контроля.
34. Сущность и общая характеристика организационных структур менеджмента. Виды и классификация организационных структур.
35. Проектирование и совершенствование организационных структур менеджмента.
36. Основные характеристики рациональной бюрократии.
37. Функциональная организационная структура.
38. Дивизиональные организационные структуры.
39. Организационные структуры компаний, действующих на международных рынках.
40. Линейные и линейно-штабные организационные структуры.
41. Общая характеристика адаптивных структур. Новые формы адаптивных структур.
42. Роль менеджера в управлении нефтяной и газовой промышленностью
43. Понятие и значение информации и коммуникаций. Виды коммуникаций.
44. Процесс коммуникаций и эффективность управления. Элементы и этапы процесса коммуникаций в нефтяной и газовой промышленности
45. Понятие коммуникационного процесса. Межличностные и организационные коммуникации.

46. Понятие управленческого решения. Роль и место принятия решений в процессе управления в нефтяной и газовой промышленности
47. Процесс принятия решений. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.
48. Модели принятия решений.
49. Методы принятия решений в нефтяной и газовой промышленности
50. Методы прогнозирования в нефтяной и газовой промышленности
51. Понятие и сущность информационного обеспечения менеджмента в нефтяной и газовой промышленности
52. Искусство общения.
53. Лидерство. Власть. Основные формы власти.
54. Лидерское поведение и содержание трех стилей руководства: авторитарного, демократического и либерального.
55. Подходы к определению значимых факторов эффективного лидерства: подход с позиции личных качеств, поведенческий подход, ситуационный подход.
56. Адаптивное руководство в нефтяной и газовой промышленности
57. Понятие и причины конфликтов.
58. Типы конфликтов в нефтяной и газовой промышленности
59. Управление конфликтной ситуацией. Структурные методы разрешения конфликта.
60. Межличностные стили разрешения конфликта в нефтяной и газовой промышленности
61. Модель процесса конфликта.
62. Предупреждение конфликта.

Примерные критерии оценивания ответа на зачете (только для тех, кто учится с использованием модульно-рейтинговой системы обучения и оценки успеваемости студентов):

**Критерии оценки (в баллах):**

- **25-30 баллов** выставляется студенту, если студент дал полные, развернутые ответы на все теоретические вопросы билета, продемонстрировал знание функциональных возможностей, терминологии, основных элементов, умение применять теоретические знания при выполнении практических заданий. Студент без затруднений ответил на все дополнительные вопросы. Практическая часть работы выполнена полностью без неточностей и ошибок;

- **17-24 баллов** выставляется студенту, если студент раскрыл в основном теоретические вопросы, однако допущены неточности в определении основных понятий. При ответе на дополнительные вопросы допущены небольшие неточности. При выполнении практической части работы допущены несущественные ошибки;

- **10-16 баллов** выставляется студенту, если при ответе на теоретические вопросы студентом допущено несколько существенных ошибок в толковании основных понятий. Логика и полнота ответа страдают заметными изъянами. Заметны пробелы в знании основных методов. Теоретические вопросы в целом изложены достаточно, но с пропусками материала. Имеются принципиальные ошибки в логике построения ответа на вопрос. Студент не решил задачу или при решении допущены грубые ошибки;

- **1-10 баллов** выставляется студенту, если ответ на теоретические вопросы свидетельствует о непонимании и крайне неполном знании основных понятий и методов. Обнаруживается отсутствие навыков применения теоретических знаний при выполнении практических заданий. Студент не смог ответить ни на один дополнительный вопрос.

**Деловая (ролевая) игра**

**Тема 2.1. Процесс управления и принятие управленческих решений**

*Деловая игра «Постройка моста»*

*Цель сделать вывод о необходимости учитывать интересы и желания других людей, без*

чего не может возникнуть понимание и совместная продуктивная деятельность.

*Время проведения:* 50 мин.

*Материалы:* листы А4, карандаш, линейка и ножницы.

Группа делится на две команды. Участники первой группы должны изображать миссионеров, второй - туземцев племени, не знающего ни письменности, ни математики, ни инженерии. По условиям игры в племени недавно началась эпидемия, и люди стали погибать. Добраться до больницы невозможно, так как, несмотря на то, что до нее всего 5 км, путь лежит через непроходимые болота. Необходимо научить туземцев строить мост, т.к. если миссионеры построят им мост, туземцы все равно не научатся его ремонтировать. Мост должен состоять из 5 метров склеенных между собой листов бумаги, ширина моста равна половине ширины листа бумаги + 5 мм. Кроме того, миссионеры должны убедить туземцев в необходимости постройки моста. Время на постройку - 20 мин.

*Команде туземцев сообщаются следующие правила:*

1. Когда кто-то из миссионеров хочет что-то спросить у туземцев они должны отвечать «надо подумать», сосчитать про себя до десяти и только тогда можно ответить.
2. Когда миссионеры просят что-то сделать, туземец отвечает «мне надо посоветоваться с вождем», считает до десяти про себя и только тогда идет к вождю.
3. А вождь миссионерам отвечает при обращении к нему «мне надо посоветоваться с духами», и так же выжидает десять секунд, прежде чем ответить.
4. Женщины не имеют права держать в руках ножницы, мужчины - линейку.
5. Каждые 3 минуты (по команде вождя) они должны усиленно молиться, бросив все дела.
6. При склеивании бумаги на каждый стык они должны наклеивать один треугольник и цветок.

В течение 7 мин. участники обсуждают правила, распределяют роли и вырабатывают план действия. После завершения игры участников просят поделиться своими впечатлениями. В зависимости от результатов можно, например, сделать вывод о необходимости учитывать интересы и желания других людей, без чего не может возникнуть понимание и совместная продуктивная деятельность. Также следует, совместно с участниками, сформулировать выводы о том, что нужно было сделать для более эффективного достижения результата. Например, выбрать модератора процесса, который распределит работу конкретных исполнителей по функциям и будет следить за ее исполнением. Или придумать такую формулировку обращения к туземцам, которая сократила бы промежуточные процедуры согласований.

#### **Деловая игра «Приоритеты»**

Начните упражнение, сообщив участникам, что они должны вспомнить все, что они делали вчера, в течение всех 24 часов.

Теперь дайте им 10 минут, чтобы подумать о том, что они сделали вчера, и записать. Все, что они записывают, должно составить 24 часа.

После того, как они все запишут, попросите, чтобы они расставили приоритеты по каждому пункту. Например, можно выделить приоритеты «А», «В» или «С».

К «А» относятся основные, жизненные цели или наивысшие приоритеты человека.

«В» указывает, что этот вопрос должен быть решен, но он не относится к жизненно важным целям.

«С» указывает на то, что это задание можно на некоторое время отложить или, возможно, не требуется делать в первую очередь.

После того, как будет составлен список, спросите, сколько каждый тратит времени на «А» приоритеты. Обсудите важность ежедневной работы над «А» приоритетами, избавляясь от «С» приоритетов.

1. Кто потратил больше всего времени на «С» приоритеты?
2. Кто потратил больше всего времени на «В» приоритеты?

3. Кто потратил больше всего времени на «А» приоритеты?
4. Насколько важна каждая из этих групп?
5. Помогите участникам найти баланс между рабочим и личным временем.
6. Могут ли люди вспомнить все, что они делали вчера? Если нет, то возможно, они не эффективно использовали свое время?

### **Деловая игра "Смятая бумага"**

Инструкция первому участнику/лучше неуверенному: «Встаньте здесь. Ваша задача – бросить точно в корзину как можно больше смятых листов вот этой газеты».

Через 1 мин прервать его.

Пересчитать количество комков газеты в корзине. Вызвать следующего добровольца «Ваша задача – за 1 мин забросить в корзину более 21 смятых листа вот этой газеты».

Обычно забрасывают больше, например, 29 листов.

Инструкция 3 участнику: «Итак, вы видели каких результатов достигли эти двое. Как вы думаете, чего сможете достичь вы за это же время?»

«Мой результат будет выше – нет проблем» и он забрасывает 33 смятых листа.

Мораль – третий участник поставил себе цель САМ и достиг ее.

Как часто нас просят выполнить какую-либо задачу, без объяснения деталей и правил игры.

И каких невероятных высот мы способны достичь, если нам позволено самостоятельно определить цель.

#### **Критерии оценки (в баллах):**

- 5 баллов выставляется студенту, если он быстрее справился с полученным заданием, активно принимал участие в обсуждении вопроса;
- 4 балла выставляется студенту, если он справился с заданием позже, но все сделал правильно;
- 3 баллов выставляется студенту, если он активно участвует в игре, но с помощью подсказок и помощи сторонних решил поставленную задачу, но в игре знания не может применить;
- 2 балла выставляется студенту, если не владеет материалом вообще.

### **Кейс-задача**

#### **Раздел 3. Формальные и неформальные структуры организации, власть, стили и эффективность управления**

**Форма проведения:** обсуждение предложенных кейсов на основе их анализа.

Задание 1. Решение тестов по деловым ситуациям.

Ситуация 1. Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый для вас вариант.

А. Не оспаривая задания начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник.

В. Выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, поручаемые ему без согласования со мной.

Г. В интересах дела предложу подчиненному выполнять начатую работу.

Ситуация 2. Вы получили одновременно два срочных задания: от вашего непосредственного и вашего вышестоящего начальника. Времени для согласования сроков выполнения заданий у вас нет, необходимо срочно начать работу. Выберите предпочтительное решение.

- А. В первую очередь начну выполнять задание того, кого больше уважаю.
- Б. Сначала буду выполнять задание наиболее важное на мой взгляд.
- В. Сначала выполню задание вышестоящего начальника.
- Г. Буду выполнять задание своего непосредственного начальника.

Ситуация 3. Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию.

Выберите свой вариант поведения в этой ситуации.

- А. Я должен пресечь конфликт на работе, разрешить конфликтные взаимоотношения — это их личное дело.
- Б. Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций.
- В. Прежде всего лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения.
- Г. Выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

Ситуация 4. В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблагоприятный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Бригадиру неизвестен виновник, однако выявить и наказать его надо.

Как бы вы поступили на месте бригадира? Выберите приемлемый для вас вариант решения.

- А. Оставлю выяснение фактов по этому инциденту до окончания выполнения производственного задания.
- Б. Заподозренных в проступке вызову к себе, круто поговорю с каждым с глазу на глаз, предложу назвать виновного.
- В. Сообщу о случившемся тем из рабочих, которым наиболее доверяю, предложу им выяснить конкретных виновных и доложить.
- Г. После смены проведу собрание бригады, публично потребую выявления виновных и их наказания.

Ситуация 5. Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Каждый претендент отличается следующими качествами:

- А. Первый стремится, прежде всего, к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.
- Б. Второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношения, «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.
- В. Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.
- Г. Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

Какую кандидатуру вы выберете?

Ситуация 6. Вам предлагается выбрать себе заместителя. Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями взаимоотношений с вышестоящим начальником:

- А. Первый быстро соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнять все его задания.
- Б. Второй может быстро соглашаться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник авторитетен для него.

В. Третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает неуживчив, труден в контакте.

Г. Четвертый очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится  
Какую кандидатуру вы выберете?

Ситуация 7. Когда вам случается общаться с сотрудниками или подчиненными в неформальной обстановке, во время отдыха, к чему вы более склонны:

А. Вести разговоры, близкие вам по деловым и профессиональным интересам.

Б. Задавать тон беседе, уточнять мнения по спорным вопросам, отстаивать свою точку зрения, стремиться в чем-то убедить других.

В. Разделять общую тему разговоров, не навязывать своего мнения, поддерживать общую точку зрения, стремиться не выделяться своей активностью, а только выслушивать собеседников.

Г. Стремиться не говорить о делах и работе, быть посредником в общении, быть непринужденным и внимательным к другим.

Выберите один вариант ответа.

Ситуация 8. Подчиненный второй раз не выполнил ваше задание в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного случая больше не повторится.

Как следует поступить?

А. Дождаться выполнения задания, а затем сурово поговорить наедине, предупредив в последний раз.

Б. Не дожидаясь выполнения задания, поговорить с ним о причинах повторного срыва, добиться выполнения задания, наказать за срыв рублем.

В. Посоветоваться с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем. Если такого работника нет, вынести вопрос о недисциплинированности работника на собрание коллектива.

Г. Не дожидаясь выполнения задания, передать вопрос о наказании работника на решение актива. В дальнейшем повысить требовательность и контроль за его работой.

Ситуация 9. Подчиненный игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

Как вы будете поступать с этим подчиненным в дальнейшем?

А. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применю обычные административные меры наказания.

Б. В интересах дела постараюсь вызвать его на откровенный разговор, попытаюсь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

В. Обращусь к активу коллектива - пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применят меры общественного воздействия.

Г. Попытаюсь разобраться в том, не делаю ли я сам ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, и только потом решу, как поступить.

Ситуация 10. В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

А. Прежде всего установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других.

Б. Прежде всего попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перемен, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

В. Прежде всего выбрать актив, поручить ему разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе; опираться на актив, поддержку администрации и общественных организаций.



Г. Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Ситуация 11. В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок.

Как поступить в этой ситуации?

А. Посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен, и распоряжусь: «Вы, Иванов, возьмете эту работу, а вы, Петров, поможете доделать другую».

Б. Предложу коллективу: «Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения».

В. Попрошу членов актива коллектива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с членами коллектива, затем приму решение.

Г. Вызову к себе самого опытного и надежного работника и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

Ситуация 12. У вас создались натянутые отношения с коллегой. Допустим, что причины этого вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа.

Что бы вы предприняли в первую очередь?

А. Открыто вызову коллегу на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых взаимоотношений.

Б. Прежде всего попытаюсь разобраться в собственном поведении по отношению к нему.

В. Обращусь к коллеге со словами: «От наших натянутых взаимоотношений страдает дело. Пора договориться, как работать дальше».

Г. Обращусь к другим коллегам, которые в курсе наших взаимоотношений и могут быть посредниками в их нормализации.

Тест измеряет следующие 4 типа позиций, склонностей или ориентации руководителя:

Д — ориентация на интересы дела;

П — ориентация на отношения с людьми, психологический климат в коллективе;

О — ориентация на официальную субординацию;

С — ориентация на себя.

Вам будет предложено 20 производственных ситуаций и 4 варианта их решения (А, Б, В и Г). Выберите, пожалуйста, те варианты решения из предложенных, которые вам подходят, и отметьте их. Старайтесь быть искренними и объективными.

Ключ к заданию:

Номер

ситуации	Тип ориентации			
	Д	П	С	О
1	Г	Б	В	А
2	Б	А	Г	В
3	А	Г	В	Б
4	А	В	Б	Г
5	Б	А	Г	В
6	В	Б	Г	А
7	А	Г	Б	В
8	А	В	Б	Г
9	Б	В	Г	А
10	Г	Б	А	В

11	А	Б	Г	В
12	В	Г	Б	А

Подсчитайте количество набранных вами баллов по каждой позиции и определите полученные приоритеты личных ориентации в руководстве.

Ориентация на дело (Д) характеризует ваш уровень компетентности, способность к самостоятельному принятию решений, вашу личную продуктивность.

Демонстрация дел

Большая прозрачная пустая банка, несколько яблок или лимонов (что-то круглое), крупа (заранее рассчитываю количество крупы и яблок: кладу яблоки в банку и засыпаю до верха крупой). Рассказываю участникам: Яблоки это крупные дела, крупа - мелкие дела. Закладываю в банку яблоки и засыпаю крупу - все уместается, вытряхиваю все и теперь засыпаю в пустую банку крупу - это мелкие и рутинные дела, затем поверх крупы кладу яблоки - все не лезут, остаются на столе и торчат из банки. Резюме: рутинная съедает время, а крупные дела не сделаны или не завершены. Надо сказать, у народа столько осознаний сразу возникает! Снимается сопротивление планингу и целеполаганию и многому еще...

## Задание 2. Ситуация для обсуждения «Дилемма для Ирины»

Перед Ириной стояла дилемма, как ей поступить? Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, которая могла повлиять на ее будущие отношения в фирме. В ходе аудита одной компании она обнаружила, что большая сумма денег, в действительности выплаченная работникам этой компании, не была проведена, как положено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространенной во многих коммерческих и государственных структурах и помогала скрыть существенную часть наличности от налогов.

Ирина считала, что эта практика является неправильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в аудиторском отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем, старшим в ее аудиторской группе. Он признал, что такая проблема в целом существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее разрешении дальше. Николай предложил Ирине поговорить с руководителем фирмы, если ее что-то в этом деле не удовлетворяет.

Прежде чем идти к руководителю, Ирина долго думала об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать и которые периодически проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность ее фирмы высоким этическим стандартам.

Это ее окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы. Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Ириной практика, вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Ирине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что такой исход дела его мало устраивает. От этой встречи у Ирины осталось ощущение, что, если она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства у нее не проходило, и она решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

Ирина обратилась к Борису и Михаилу, работавшим в фирме уже около двух лет.

Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской работе. Они были удивлены, что Ирина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя - начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили ее внимание на то, что если она настоит на своем, то им не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство фирмы смотрит на это «сквозь пальцы». Поэтому они не хотели создавать проблемы. Борис и Михаил призвали Ирину быть "членом команды" и снять этот вопрос.

Перед Ириной встал выбор. В принципе, она могла бы настоять на своем через голову своего непосредственного начальника. Она понимала, что если даже она будет прощена, ей сразу придется сменить работу. И, что совершенно точно, ее действия будут не по душе ее коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны, и это, может быть, помогло бы ей сделать карьеру в фирме. Единственной проблемой, с которой ей по-прежнему пришлось бы иметь дело, оставалась совесть. Времени для решения было совсем мало.

Вопросы для анализа ситуации:

1. Какая этическая проблема имеет место в ситуации? Объясните и подтвердите фактами.
2. Имеется ли в описанной ситуации конструктивная сторона? Если да, то в чем она выражается?
3. Оцените этичность поведения каждого из участников конфликта.
4. Какие варианты развития событий были бы желательны с точки зрения поддержания и укрепления социальной ответственности организации?
5. Как Вы предложили бы поступить Ирине в данной ситуации

**Критерии оценки (в баллах):**

Три балла - ставится при полных, исчерпывающих, аргументированных ответах. Ответ должен отличаться логической последовательностью, четкостью в выражении мыслей и обоснованностью выводов, демонстрирующих знание источников нормативно-правовых актов, литературы, понятийного аппарата и умения ими пользоваться при выступлении.

Два балла - ставится при полных, исчерпывающих, аргументированных ответах. Содержание должно отличаться логичностью, четкостью, знанием понятийного аппарата и литературы по теме вопроса при незначительных упущениях при выступлении и в содержании ответа

Один балла - ставится при неполном и слабо аргументированном раскрытии темы, демонстрирующих общее представление и элементарное понимание существа поставленных вопросов, понятийного аппарата.

**Вопросы для коллоквиумов, собеседования  
по дисциплине Основы менеджмента  
(наименование дисциплины)**

**Раздел 1. Общие теоретико-методологические основы менеджмента**

### **Тема 1. Сущность и основные понятия, используемые в менеджменте**

1. Цели и задачи менеджмента организации.
2. Менеджмент как самостоятельная область знаний.
3. Содержание понятия «управление социально-экономическими системами».
4. Взаимосвязь и различие понятий «Управление» и «Менеджмент».
5. Научное определение менеджмента (П. Друкер и др.).

### **Тема 2. Основные функции менеджмента**

1. Целеполагание в менеджменте.
2. Принципы менеджмента организации.
3. Иерархический характер системы целей.
4. Содержание функции планирования.
5. Краткая характеристика основных функций менеджмента.

### **Тема 3. Методы управления организацией**

1. Классификация методов менеджмента.
2. Содержание экономических методов менеджмента.
3. Содержание организационно-распорядительных методов менеджмента.
4. Содержание социально-психологических методов менеджмента.

## **Раздел 2. Организационные структуры управления социально-экономическими системами**

### **Тема 1. Процесс управления и принятие управленческих решений Процессные технологии менеджмента.**

1. Содержание процессного труда в менеджменте.
2. Процессное содержание социально-экономического управления.
3. Инфраструктура и современные подходы к диагностике менеджмента организации.

### **Тема 2. Процесс коммуникации**

1. Вербальные и невербальные коммуникации.
2. Коммуникации как один из важнейших факторов интеграции менеджмента.
3. Коммуникация в системе менеджмента организации.
4. Классификация менеджеров по содержанию их труда.
5. Роль менеджера в процессе коммуникаций организации.

### **Тема 3. Руководитель в системе управления**

1. Назовите основные качества менеджера.
2. Что такое имидж руководителя и каковы его элементы
3. Каковы основные правила управления руководителем своим временем.
4. Виды организационных структур предприятия.
5. Великие менеджеры прошлого столетия.
6. Идеальный менеджер - какой он?

## **Раздел 3. Формальные и неформальные структуры организации, власть, стили и эффективность управления**

### **Тема 1. Власть и лидерство в управлении**

1. Формальные и неформальные группы в организации и их роль.
2. Личностная теория лидерства и ее роль в менеджменте.
3. Понятие власти и ее роль в менеджменте организации.
4. Механизм реализации власти в менеджменте организации.

### **Тема 2. Теории мотивации**

1. Что такое мотивация и каковы её виды?
2. Какие известны теории мотивации?
3. Что такое потенциал человека и на какие виды он подразделяется?
4. Раскройте характеристики трудового потенциала человека, предприятия, общества.
5. Из каких компонентов состоит психологический портрет личности?
6. Что такое темперамент человека и какие бывают его типы?

### **Тема 3. Управление конфликтами в организации**

1. Психология управленческого труда руководителя.
2. Психология управления групповыми явлениями и процессами.
3. Психология управления конфликтными ситуациями.
4. Управленческое общение.
5. Понятие и природа конфликта в организации.
6. Типологии конфликтов.

### **Тема 4. Управление организационной культурой**

1. Влияние личностных ценностей на поведение человека на рабочем месте.
2. Качества этичной организации.
3. Способы повышения показателей этичности поведения работников организации.
4. Последствия нарушения этики деловых отношений в организации.

### **Тема 5. Управление организационными изменениями.**

1. Назовите причины организационных изменений
2. Перечислите этапы жизненного цикла предприятия
3. Каковы основные параметры, учитываемые в модели Л. Грейнера?
4. Какова роль компетентности руководителей для проведения изменений

Критерии оценки (в баллах):

Два балла - ставится при полных, исчерпывающих, аргументированных ответах. Ответ должен отличаться логической последовательностью, четкостью в выражении мыслей и обоснованностью выводов, демонстрирующих знание источников нормативно-правовых актов, литературы, понятийного аппарата и умения ими пользоваться при выступлении.

Один балла - ставится при полных, исчерпывающих, аргументированных ответах. Содержание должно отличаться логичностью, четкостью, знанием понятийного аппарата и литературы по теме вопроса при незначительных упущениях при выступлении и в содержании ответа

## **Комплект заданий для контрольной работы**

по дисциплине Основы менеджмента

(наименование дисциплины)

### **Выбор варианта задания**

ТАБЛИЦА распределения контрольных вопросов по вариантам

Варианты	Варианты	Варианты	
00	1,11,21,31,41	51	2,11,21,32,41
01	2,12,22,32,42	52	1,12,23,33,42
02	3,13,23,33,43	53	3,13,24,34,44
03	4,14,24,34,44	54	4,14,25,36,47
04	5,15,25,35,45	55	5,15,26,37,48
05	6,16,26,36,46	56	6,16,27,38,49
06	7,17,27,37,47	57	7,17,28,39,50
07	8,18,28,38,48	58	8,18,29,37,48

08	9,19,29,39,49	59	9,17,39,38,47 ,
09	10,20,30,40,50	60	3,10,12,25,41
10	3,12,33,39,50	61	4,11,13,26,42
11	4,и,36,29,49	62	5,17,14,27,43
12	2,13,17,47,34	63	6,13,16,28,44
13	5,18,29,39,44 .	64	7,14,19,29,45
14	6,19,27,32,48	65	8,15,20,30,41
15	7,14,21,35,49	66	9,16,21,31,42
16	8,17,20,36,41	67	10,17,22,32,43
17	9,18,23,37,48	68	11,18,23,33,44
18	19,30,26,46,3	69	12,19,24,34,45
19	20,33,45,7,16	70	13,20,25,35,46
20	21,31,41,15,9	71	14,21,26,36,47
21	22,34,46,1,13	72	15,22,27,37,48
22	23,34,3,14,45	73	16,23,28,38,49
23	24,36,4,15,46	74	17,24,29,39,50
24	25,37,5,16,47	75	18,25,30,40,49
25	25,38,6,17,48	76	4,26,31,28,50
26	26,38,7,18,49	77	5,27,32,42,11
27	27,39,50,8,19	78	6,28,33,43,12
28	28,40,31,11,44	79	7,29,34,44,13
29	30,45,4,28,13	80	8,30,35,45,14
30	29,44,3,8,14	81	'9,31,36,46,15
31	2,11,21,32,43	82	10,32,38,47,16
32	3,12,22,33,44	83	11,33,39,48,17
33	4,12,23,34,45	84	12,34,40,49,18
34	5,13,2,4,35,46	85	13,35,41,20,19
35	6,14,25,36,47	86	14,36,42,25,20
36	7,15,26,37,48	87	15,37,43,26,5
37	8,16,27,38,49	88	16,38,44,27,6
38	9,17,28,39,50	89	17,39,45,28,7
39	10,18,30,40,45	90	18,40,46,29,8
40	11,19,20,36,46	91	19,41,47,30,9
41	12,20,4,37,47	92	20,42,48,31,10
42	13,21,5,38,48	93	21,16,49,32,3
43	14,22,6,39,49	94	4,22,23,50,33
44	15,23,7,40,43	95	5,23,45,34,13
45	16,24,8,41,36	96	6,24,46,35,14
46	17,25,9,42,37	97	7,25,47,36,15
47	18,26,10,43,39	98	8,28,47,37,16
48	19,27,11,50,8	99	9,26,48,38,17
49	21,28,12,47,39		
50	2,11,22,33,44		

### Вопросы контрольной работы

Учебным планом по дисциплине «Основы менеджмента» предусмотрена контрольная работа. Цель контрольной работы - выявить, в какой степени студентом освоен учебный материал, насколько он ориентируется в положениях дисциплины.

Прежде чем приступить к выполнению контрольной работы, необходимо внимательно изучить соответствующую учебную литературу.

Контрольная работа выполняется по одному из вариантов (100 вариантов, последние две цифры шифра студента). Контрольная работа включает 5 вопросов.

1. Понятие менеджмента, его содержание и место в системе социально-экономических категорий.
2. Практические предпосылки возникновения менеджмента, его роль в развитии современного производства.
3. Менеджмент как наука и искусство, как человеческий фактор, специальность и система.
4. Современные подходы в менеджменте: процессный, системный, ситуационный, их сущность и основные отличия.
5. Особенности американской и японской системы менеджера.
6. Проблемы менеджера в условиях переходной экономики России.
7. Понятие структуры управления и организационной структуры организации. Основные принципы построения организационной структуры.
8. Внутренние элементы организации: цели, задачи, структура, технология.
9. Люди (кадры) как внутренний элемент организации. Факторы, влияющие на индивидуальное поведение людей и успешность деятельности организации.
10. Факторы внешней среды прямого воздействия: поставщики, потребители, конкуренты, профсоюзы, государственные органы.
11. Фактор внешней среды косвенного воздействия: состояние экономики, политические, международные события, научно-технический прогресс.
12. Общие функции управления: планирование и прогнозирование; организация, координация и регулирование, мотивация, контроль.
13. Роль планирования в организации. Виды планов. Основные стадии планирования.
14. Понятие стратегии и стратегического планирования (основные этапы).
15. Анализ внешней среды, анализ сильных и слабых сторон организации как этапы стратегического планирования.
16. Анализ стратегических альтернатив, выбор стратегии, оценка стратегии как этапы стратегического планирования.
17. Тактическое (текущее) планирование. Основные этапы.
18. Понятие потребностей. Первичные и вторичные потребности.
19. Понятие мотивации, её роль в повышении эффективности деятельности организации. Первоначальная концепция мотивации.
20. Содержательные теории мотивации Абрахама Маслоу, Д. Мак Клелланда, Ф. Герцберга.
21. Процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости.
22. Сущность делегирования, правила и принципы делегирования.
23. Понятие методов управления. Основные методы управления: организационно - распорядительные, экономические, социально-психологические.
24. Планирование и организация работы менеджера. Техника личной работы менеджера.
25. Понятие общения и коммуникации. Условия эффективной коммуникации.
26. Информация и её виды. Роль информации в менеджменте.
27. Трансакты, три формы трансакта: параллельный, перекрестный, скрытый.
28. Функции и назначение управленческого общения.
29. Основные этапы делового общения.
30. Техника телефонных переговоров.
31. Понятие управленческого решения. Основные требования, предъявляемые к управленческим решениям.
32. Понятие управленческого контроля. Виды контроля.
33. Этапы проведения управленческого контроля. Основные правила контроля.
34. Понятие и классификация конфликтов. Основные причины возникновения конфликтов.
35. Понятие стресса, причины стрессов. Методы снятия стресса.

36. Понятие власти. Виды власти.
37. Понятие стиля руководства в управлении. Виды стилей руководства.
38. Имидж менеджера
39. Психологическая устойчивость руководителя как основа нормальной обстановки в организации. Факторы, определяющие формирование нормального социально-психологического климата в коллективе.
40. Основные индивидуально-психологические особенности личности: направленность личности, темперамента и т. д.
41. Составьте линейную и линейно-штабную структуру управления организацией.
42. Составьте функциональную и дивизионную структуру управления организацией.
43. Составьте матричную структуру управления организацией.
44. На основе конкретного предприятия разработайте основные составляющие миссии организации.
45. Разработайте основные психологические приемы достижения расположенности подчиненных в условиях конкретной ситуации.
46. Составьте план проведения совещания.
47. Разработайте несколько управленческих ситуаций (2-3) и определите оптимальный вариант управленческого решения.
48. Составьте план проведения контроля для конкретной организации (структурного подразделения организации).
49. На основе конкретных конфликтных ситуаций определите оптимальный стиль их разрешения.
50. Определите стиль управления конкретных руководителей в организации.

#### **Критерии оценивания:**

Подготовленный и оформленный в соответствии с требованиями контрольная работа оценивается по следующим критериям:

- достижение поставленной цели и задач исследования (новизна и актуальность поставленных в контрольной работе проблем, правильность формулирования цели, определения задач исследования, правильность выбора методов решения задач и реализации цели; соответствие выводов решаемым задачам, поставленной цели, убедительность выводов);
- уровень эрудированности автора по изученной теме (знание автором состояния изучаемой проблематики, цитирование источников, степень использования в работе результатов исследований);
- личные заслуги автора контрольной работы (новые знания, которые получены помимо образовательной программы, новизна материала и рассмотренной проблемы, научное значение исследуемого вопроса);
- культура письменного изложения материала (логичность подачи материала, грамотность автора)
- культура оформления материалов работы (соответствие работы всем стандартным требованиям);
- знания и умения на уровне требований стандарта данной дисциплины: знание фактического материала, усвоение общих понятий и идей;
- степень обоснованности аргументов и обобщений (полнота, глубина, всесторонность раскрытия темы, корректность аргументации и системы доказательств, характер и достоверность примеров, иллюстративного материала, наличие знаний интегрированного характера, способность к обобщению);
- качество и ценность полученных результатов (степень завершенности реферативного исследования, спорность или однозначность выводов);
- использование литературных источников.



При положительном заключении работа допускается к защите, о чем делается запись на титульном листе работы.

При отрицательной рецензии работа возвращается на доработку с последующим представлением на повторную проверку с приложением замечаний, сделанных преподавателем.

#### **Критерии оценки (в баллах):**

5-10 «Зачтено» получают те работы, в которых отмечено высокое качество по указанным выше критериям, содержатся элементы творчества, делаются грамотные самостоятельные выводы и обобщения, приводится аргументированный критический анализ теоретической литературы на основе глубоких знаний в области изучения закономерностей явлений и процессов, происходящих в обществе. Также ставится зачтено, когда в работе полно и всесторонне освещаются вопросы темы, но нет должной степени творчества, есть незначительные замечания по оформлению работы.

1-4 «Незачтено» студент получает в случае, когда работа полностью и частично не отвечает требованиям ее выполнения, а студент не может ответить на замечания и вопросы преподавателя, не владеет материалом работы, не в состоянии дать объяснения выводам и теоретическим положениям данной проблемы. В этом случае научный руководитель устанавливает дату дополнительных консультаций и срок повторной защиты контрольной работы с доработкой представленных материалов.

### **Комплект разноуровневых задач (заданий)**

по дисциплине Основы менеджмента\_  
(наименование дисциплины)

#### **Тема 3. Процесс управления и принятие управленческих решений Задача реконструктивного уровня**

#### **Количественная оценка распорядительной деятельности.**

Она характеризуется степенью единства командования, степенью единства распорядительства и степенью выполнения поручений в организации.

1. Степень единства командования  $E_k$ ;  $O_c$  - количество поручений объекту управления от непосредственного субъекта управления;  $O$  - количество вообще получаемых объектом управления поручений

$$E_k = O_c / O \quad (1)$$

2. Степень единства распорядительства

$$E_p = O_p / O \quad (2)$$

где  $O_p$  - количество поручений, не противоречащих друг другу;

$O$  - количество полученных объектом управления поручений.

3. Степень выполнения поручений

$$E_v = O_v / O \quad (3)$$

где  $O_v$  - количество выполненных объектом управления поручений;

$O$  - количество полученных объектом управления поручений.

4. Количественная оценка распорядительной деятельности

$$K_o = (E_k + E_p + E_v) : 3$$

Измеряется в долях единицы от 1 до 0 (1 - отлично, 0,7 - хорошо, 0,4 -

удовлетворительно, 0,3 - плохо).

*Задача 1.* Работник получает всего 16 поручений в месяц, в том числе 10 поручений от непосредственного линейного руководителя; 13 не противоречащих друг другу поручений; 11 поручений выполнено.

Критерии оценки ( в баллах)

За решение каждой задачи, в зависимости от сложности, дается определенное количество баллов, но не каждое решение заслуживает высшей оценки. Поэтому проверяющий решение задачи вынужден выставить лишь часть баллов от номинала. Система проверки представляет собой перечень критериев, по которым оценивается решение задачи. Каждому критерию соответствует процентное отношение от номинального количества баллов за задачу (см. таблицу).

Оцениваемые элементы знаний, умений, навыков	Процент
1. Ознакомление с условием задачи. В том числе:	25
– Краткая запись условия.	5
– Использование физической символики.	5
– Запись единиц измерения и перевод их в СИ.	5
– Хорошее оформление работы	5
– Нахождение и запись необходимых табличных и дополнительных данных.	5
2. Составление плана решения. В том числе:	25
– Обоснование выбора физических формул для решения.	10
– Рациональный способ решения.	10
– Запись формул.	5
3. Осуществление решения. В том числе:	25
– Вывод расчетных(ой) формул(ы).	15
– Умение решить задачу в общем виде.	10
4. Проверка правильности решения задачи. В том числе:	25
– Вычисления.	5
– Математические операции с единицами измерения физических величин.	5
– Краткое объяснение решения.	5
– Оригинальный способ решения.	5
– Анализ полученных результатов.	5

Критерии оценок разрабатывались следующим образом.  
Решение задачи можно условно разбить на четыре этапа [1–3].

Ознакомиться с условием задачи (анализ условия задачи и его наглядная интерпретация схемой или чертежом).

Составить план решения задачи (составление уравнений, связывающих физические величины, которые характеризуют рассматриваемое явление с количественной стороны);

Осуществить решение (совместное решение полученных уравнений относительно той или иной величины, считающейся в данной задаче неизвестной);

Проверка правильности решения задачи (анализ полученного результата и числовой расчет).

В свою очередь каждый этап разбит на отдельные пункты (критерии), по которым можно судить о сформированности у студента умений и навыков.

За полностью выполненный этап решения студенту начисляется 25% от номинальной оценки задачи ( 3 балла), в противном случае (этап реализован не полностью или совсем не рассматривался) студенту начисляются проценты только за выполненные пункты данного этапа.

Таким образом, чтобы оценить решение задачи необходимо сложить все начисленные студенту проценты, а затем перевести их в баллы.

**Темы эссе  
(рефератов, докладов, сообщений)  
по дисциплине Основы менеджмента  
(наименование дисциплины)**

**Эссе по теме:**

Вклад научного деятеля / страны в развитие управленческой мысли

**Примеры:**

Вклад Ф.У.Тейлора в развитие управленческой мысли

Вклад Г.Л.Ганнта в развитие управленческой мысли

Вклад Ф.Гилбрет в развитие управленческой мысли

Вклад Л.Гилбрет в развитие управленческой мысли

Вклад Г.Форда в развитие управленческой мысли

Вклад Г.Эмерсона в развитие управленческой мысли

Вклад США в развитие управленческой мысли

**Рефераты по темам:**

1. Роль менеджмента в современных рыночных условиях нефтяной и газовой промышленности
2. Эволюция управленческой мысли (характеристика биографии и научных открытий таких ученых как Эмерсон, М. Вебер, Г. Форд, П. Дракер, Дэвис, Миллер и др.).
3. История развития менеджмента в России (А.К. Гастев, А.А. Богданов, О.А. Ерманский и др.).
4. Процесс планирования: суть, содержание, организационные формы, стратегия.
5. Классификация предприятий и их организационно-правовые формы построения.
6. Организационно-распорядительные методы управления.
7. Экономические методы управления.
8. Социально-психологические методы управления.
9. Коммуникации в менеджменте.
10. Организация труда в менеджменте.
11. Управление трудовыми процессами.
12. Конфликтность в менеджменте.
13. Организационная культура в системе менеджмента.
14. Деловая этика и имидж организации.
15. Женский и мужской менеджмент.

16. Самоменеджмент.
17. Эффективность менеджмента и его составляющие.
18. Классификация и состав персонала в организации.
19. Виды власти и влияния.
20. Требования, предъявляемые к менеджеру и его авторитету.
21. Организация рабочего времени менеджера.
22. Социальные основы поведения личности.
23. Природа лидерства. Общая характеристика теорий лидерства.
24. «Одномерные» стили управления и руководства.
25. «Многомерные» стили управления и руководства.
26. Сущность ролевых функций менеджера в нефтяной и газовой промышленности
27. Процесс изменений в организации и управление им.
28. Иерархический характер системы целей в менеджменте.
29. Основные положения школы психологии и человеческих отношений.
30. Система информационного обеспечения в менеджменте нефтяной и газовой промышленности
31. Техническое обеспечение менеджмента: место, роль, классификация технических средств, характеристика форм их применения (составление документов, их обработка, хранение, транспортировка).
32. Инновационный потенциал и профессионализм менеджера.
33. Психологическая структура личности: направленность, способности, характер.
34. Основные принципы достижения успеха делового человека.
35. Психология цвета в деловом мире.
36. Деловые взаимодействия и пути повышения продуктивности деловых контактов.
37. Роль кадров и их место в системе руководства организацией.
38. Социальная ответственность и этика в менеджменте.
39. Сущность, причины и методы управления стрессом.
40. Авторитет менеджера в нефтяной и газовой промышленности
41. Современные модели менеджмента.
42. Мерфология (Законы Мерфи, Паркинсона и др.).
43. Этапы управления организационными изменениями в нефтяной и газовой промышленности
44. Управление организационными изменениями: мониторинг и контроль
45. Экспертное и процессное консультирование при проведении изменений
46. Командные формы участия в проводимых изменениях в организации
47. Лидерство как стиль проведения организационных изменений
48. Роль руководителя при проведении организационных изменений
49. Компетентность руководителей для проведения изменений
50. Причины сопротивления персонала организационным изменениям в нефтяной и газовой промышленности
51. Роль менеджера по персоналу в управлении организационными изменениями.
52. Великие менеджеры прошлого столетия.
53. Идеальный менеджер - какой он?
54. Женщина - менеджер - проблемы и достижения
55. Имидж деловой женщины в нефтяной и газовой промышленности
56. Стрессы в деятельности руководителя нефтяной и газовой промышленности
57. Личные качества, присущие эффективным руководителям.
58. Авторитет руководителя в нефтяной и газовой промышленности
59. Технократический подход к руководству в нефтяной и газовой промышленности

60. Гуманистический подход к руководству в нефтяной и газовой промышленности

61. Различия понятий управление и лидерство.

**Критерии оценки (в баллах):**

- **4-5** баллов выставляется студенту, если раскрыта суть рассматриваемого аспекта и причина его рассмотрения; описание существующих для данного аспекта проблем и предлагаемые пути их решения; доклад имеет презентацию; соблюден регламент при представлении доклада; представление, а не чтение материала; использованы нормативные, монографические и периодические источники литературы; четкость дикции; правильность и своевременность ответов на вопросы; оформление доклада в соответствии с требованиями сдачи его преподавателю;

- **3** балла выставляется студенту, если не выполнены любые два из вышеуказанных условий;

- **2** балла выставляется студенту, если не выполнены любые четыре из вышеуказанных условий;

- **1** балл выставляется студенту, если не выполнены любых шесть из указанных условий

### **Комплект тестов (тестовых заданий)**

по дисциплине Основы менеджмента

(наименование дисциплины)

1. Планирование, организация, мотивация, регулирование, контроль это определение с точки зрения:

А) Предметного подхода

Б) Системного подхода

**В) Функционального подхода**

Г) Целостного подхода

2. Менеджер — это

А) Специалист

Б) Технический исполнитель

**В) Управляющий**

Г) Руководитель

Д) Неформальный лидер

3. Социальное управление основано только на присущих человеку способностях ставить перед собой

А) Цели и методы

**Б) Цели**

**В) Находить адекватные средства их достижения**

Г) Предвидеть результаты воздействия

Д) Решения организовывать их исполнения

4. Менеджмент — это

А) Управление в социальных системах

**Б) наука и искусство управления**

**В) умение добиваться поставленных целей, используя труд, поведение и интеллект людей**

Г) функции и методы воздействия

5. Управление — это

А) воздействие объекта управления на субъект

Б) способы и приемы воздействия

**В) процесс познания, преобразования**

Г) деятельность по достижению целей

6. Функции менеджмента в обществе:

А) изучение общественного мнения

- Б) сбор, анализ информации о выполнении дел в организациях  
 В) организация взаимодействия между предприятиями, учреждениями  
**Г) определение, формирование, решение постоянно возникающих проблем данной хозяйственной организации на основе сбора, анализа информации и воздействия для**
7. Основная задача дисциплины "Менеджмент":  
 А) дать знания по основам выработки управленческих решений  
 Б) выработка навыков и умений по организации исполнения управленческих решений  
 В) изучить "рыночные" школы управления  
**Г) дать студентам основополагающие представления об организациях различных типов и наметить общие направления эффективного управления ими**
8. Анри Файоль – основоположник:  
 А) Системной школы управления  
 Б) Функциональной школы менеджмента  
 В) Классической рационалистической школы управления  
 Г) Ситуационной школы управления  
 Д) Количественной школы менеджмента  
**Е) Административной школы управления**
9. Школа человеческих отношений развивается на достижениях:  
 А) Экономики  
 Б) Математики  
**В) Социологии**  
**Г) Психологии**  
 Д) Информатики
10. В 30-е годы XX столетия в Российском менеджменте в основном преобладали:  
 А) Экономические методы управления  
 Б) Социальные методы управления  
**В) Административные методы управления**  
 Г) Психологические методы управления  
 Д) Социальные методы управления
11. Количественная школа менеджмента развивается на достижениях:  
**А) Математики**  
 Б) Педагогики  
 В) Физики  
**Г) Информатика**  
 Д) Социологии
12. Основные этапы развития менеджмента:  
 А) политический, экономический, оборонительный  
 Б) индустриальный и количественный периоды  
**В) древний и индустриальный периоды, период систематизации и информационный этап**
13. Основные школы управления:  
 А) классическая, рыночная, количественная, педагогическая  
 Б) административная и психологическая  
**В) классическая, административная, школа человеческих отношений, количественная школа, школа системного и ситуационного подходов к управления**
14. Ф. Тейлор – это один из основателей:  
**А) рационалистической школы**  
 Б) административной школы  
 В) школы человеческих отношений  
 Г) количественной школы
15. Начало развития менеджмента в России было положено в:  
 А) XV в

**Б) XVII в**

В) XIX в

Г) XX в

16. Менеджмент в России развивается на научной основе:

**А) с начала 60-х годов XX в**

Б) с начала XX в

В) с конца XIX в

Г) с начала 30-х годов XX в

Д) с начала 90-х годов XX в

17. Группа людей считается организацией, если она отвечает следующим требованиям:

**А) наличие не менее трех человек;**

Б) наличие целей, задач, методов управления

**В) наличие общей цели управления;**

**Г) члены группы должны работать на достижение общей цели управления**

Д) наличие функций управления

18. Каждая организация имеет:

А) Цели управления и персонал

Б) Здания, сооружения

В) Материалы, полуфабрикаты

Г) Организационную структуру управления

**Д) Все выше перечисленное**

19. В неформальные группы люди объединяются на принципах:

**А) Землячества**

**Б) Общих взглядов, убеждений**

**В) Общих интересов**

Г) Решений руководства

Д) Плановости

20. Общие характеристики организации:

А) наличие внутренней и внешней среды

**Б) ресурсы, разделение труда, зависимость от внутренней и внешней среды, наличие структурных подразделений, необходимость управления**

В) ресурсы, разделение труда, цели

Г) задачи, технологии

Д) внутренняя и внешняя среда, подразделения, цели и задачи, структура, методы управления

21. Внешняя среда – это:

А) объекты, в окружении которых функционирует наша организация

Б) природно–климатические условия

В) нормы общественной жизни, партии, движения

Г) жители района конкуренты, рынок рабочей силы, поставщики, банки, учреждения, органы власти и управления

**Д) все выше перечисленное**

22. Внутренняя среда организации – это:

А) цели, задачи, функции системы управления

**Б) цели и задачи, организационная структура, технологии, люди (трудовые ресурсы)**

В) трудовые ресурсы, цеха, отделы, службы

Г) технологии, рынок рабочей силы, цеха, отделы, складские помещения

23. Неформальная организация - это:

А) группа людей, созданная по воле руководства для достижения цели организации

Б) группа людей, отношения между которыми регулируются различного рода нормативными документами

- В) стихийно-образовавшаяся группа людей, вступивших в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей**
- Г) группа людей с общими целями и методами управления
24. Фактор внешней среды организации:
- А) цель
- Б) организационная структура
- В) потребители**
- Г) трудовые ресурсы
25. Принципы менеджмента – это:
- А) Правила**
- Б) Цели, задачи
- В) Методы
- Г) Основные идеи, базовые начала**
- Д) Функции
26. Общими принципами управления являются:
- А) Законность**
- Б) Научность**
- В) Участие персонала в управлении**
- Г) Плановость
- Д) Мотивация
- Е) Все выше перечисленное
27. Подчинение частных интересов общим – это:
- А) Метод управления
- Б) Средство управления
- В) Принцип**
- Г) Правило управления**
- Д) Функция управления
28. Принцип производительности труда по А.Файолю, исключаящий подчинение более одному руководителю:
- А) единоначалие**
- Б) подчинение частных интересов общим
- В) справедливость
29. Принцип менеджмента, при котором менеджеры действуют ради решения определенных проблем, стоящих в данный момент перед хозяйствующим субъектом:
- А) сочетание централизованного регулирования и децентрализованного управления
- Б) последовательность
- В) целенаправленность**
30. Функции менеджмента – это:
- А) Основные направления деятельности**
- Б) Принципы управления
- В) Способы, приемы воздействия
- Г) Типы оргструктур управления
- Д) Все выше перечисленное
31. Функция контроля – это:
- А) Система проверок и наблюдений за работой персонала**
- Б) Мотивация персонала
- В) Технические средства управления
- Г) Важная функция управления
- Д) Все выше перечисленное
32. Система планирования включает в себя следующие элементы:
- А) Текущее ПЛАНИРОВАНИЕ**



**Б) Перспективное ПЛАНИРОВАНИЕ**

**В) Специальное ПЛАНИРОВАНИЕ**

Г) Индивидуальное ПЛАНИРОВАНИЕ

Д) Местное планирование ПЛАНИРОВАНИЕ

Е) Индивидуальное ПЛАНИРОВАНИЕ

33. В процессе реализации мероприятия плана важную роль играют:

А) Технические исполнители

Б) Средства управления

**В) Организация взаимодействия**

Г) Контроль и учет работы персонала

Д) Все выше перечисленное

34. Планы работы подразделения утверждает:

А) Директор

Б) Главный менеджер

В) Президент компании

**Г) Выше стоящий субъект управления**

35. Согласование всех операций в организации таким образом, чтобы обеспечить его функционирование и согласованность в деятельности всех звеньев:

А) планирование

Б) организация

**В) координация**

Г) мотивация

Д) контроль

36. Высший уровень планирования, попытка взглянуть в долгосрочной перспективе на основополагающие составляющие организации:

**А) стратегическое планирование**

Б) тактическое планирование

В) оперативное планирование

37. Принцип планирования, при котором учитываются все события и ситуации, которые могут иметь значение для развития организации:

**А) полнота планирования**

Б) точность планирования

В) непрерывность планирования

38. Функция менеджмента, которая обеспечивает упорядочение технической, экономической, социально-психологической и правовой сторон деятельности любой организации:

А) планирования

**Б) организации**

В) мотивации

Г) контроля

39. Группа теорий мотивации, в основе которой рассматривается то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения, не оспаривая при этом существование потребностей:

А) содержательные

**Б) Процессуальные**

40. Научный деятель, сформулировавший обобщенные функции менеджмента в 1916 году:

А) Тейлор

**Б) Файоль**

В) Мэйо

Г) Форд

**Критерии оценки (в баллах):**

Итоговый балл формируется автоматически в программе «Тест» суммированием баллов во время компьютерного тестирования (экзамена) и баллов, набранных в течение семестра перед экзаменом.

По результатам тестирования студент может получить максимально четыре балла.

Процент правильных ответов	Количество баллов
80 – 100 %	Четыре
60 – 79 %	Три
45 – 59 %	Два
менее 45 %	Один

***4.3 Рейтинг-план дисциплины***

*(при необходимости)*

Рейтинг–план дисциплины представлен в приложении 2.

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

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

#### **5.1.а Основная литература**

1. Герчикова, И.Н. Менеджмент : учебник / И.Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 510 с. : табл., схемы - (Золотой фонд российских учебников). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-01095-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114981>

2. Удалов Ф.Е., Алёхина О.Ф., Гапонова О.С. Основы менеджмента: Учебное пособие. - Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2013. - 363 с. (в интернете в свободном доступе).- <https://www.hse.ru/pubs/share/direct/document/87185164>

3. Семенова, И.И. История менеджмента : учебное пособие / И.И. Семенова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 199 с. : схемы - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-01330-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115181>

#### **5.1б Дополнительная литература**

1. Герчикова, И.Н. Менеджмент: практикум : учебное пособие / И.Н. Герчикова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 799 с. : табл., граф., схемы - (Золотой фонд российских учебников). - Библиогр. в кн. - ISBN 5-238-00889-9 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115014>

### **5.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и программного обеспечения, необходимых для освоения дисциплины**

1. Вести (www.vedomosti.ru).
2. РБК - Daily (www.rbcdaily.ru).
3. Коммерсант - Daily (www.kommersant.ru).
4. Российский бизнес-газета (www.rg.ru/bussines).
5. Экономика и жизнь (www.eg-online.ru).
6. Harvard Business Review – российское издание (<http://www.hbrussia.ru>).
7. Компания (www.ko.ru).
8. Российское предпринимательство ([http://creativeconomy.ru/mag\\_rp](http://creativeconomy.ru/mag_rp)).
9. Проблемы теории и практики управления (<http://www.ptpu.ru>).
10. РБК (<http://magazine.rbc.ru>).
11. Секрет фирмы (www.sf-online.ru).
12. Эксперт (www.expert.ru).
13. Forbes/Форбс (<http://axelspringer.ru/editions/forbes>).
14. <http://www.consulting.ru> Консалтинговый сайт. Материалы анализа и исследований компаний, рекомендации по структурам, формированию культуры и т.д.
15. <http://www.cfin.ru> Корпоративный менеджмент. Материалы и публикации по всем отраслям менеджмента, в том числе теоретико-методологического характера.
16. <http://www.ptpu.ru> Сайт журнала «Проблемы теории и практики управления». Публикации, статьи и методические материалы по менеджменту.
17. <http://www.devbusiness.ru> Сайт «Развитие Бизнеса». Материалы по организационному дизайну и анализу организаций.

18. [http:// www.emd.ru](http://www.emd.ru) Сайт компании «Евро менеджмент». Обзоры зарубежного и российского опыта управления современными организациями.

19. [http:// www.mc-ma.narod.ru/portal.htm](http://www.mc-ma.narod.ru/portal.htm) Портал «Русский менеджмент», на котором много конкретных примеров и иллюстраций из жизни современных российских организаций.

## 6. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине

<p><b>1. учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа:</b> аудитория № 401 (Учебный корпус, адрес 450078, ул. Мингажева, д. 100).</p> <p><b>2. учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа:</b> аудитория № 401 (Учебный корпус, адрес 450078, ул. Мингажева, д. 100).</p> <p><b>3. учебная аудитория для проведения групповых и индивидуальных консультаций:</b> аудитория № 401 (Учебный корпус, адрес 450078, ул. Мингажева, д. 100).</p> <p><b>4. учебная аудитория для текущего контроля и промежуточной аттестации:</b> аудитория № 401 (Учебный корпус, адрес 450078, ул. Мингажева, д. 100).</p> <p><b>5. помещения для самостоятельной работы:</b> читальный зал № 2 (201) (Физмат корпус – учебное, адрес 3. Валиди, д. 32), читальный зал № 201, аудитория № 403 компьютерный класс (Учебный корпус, адрес 450078, ул. Мингажева, д. 100).</p>	<p style="text-align: center;"><b>Аудитория № 401</b></p> <p>Учебная мебель, учебно-наглядные пособия, доска, мультимедиа-проектор Panasonic PT-EW640E, экран настенный Draper Luma AV (1:1) 96/96" 244*244MW (XT1000E).</p> <p style="text-align: center;"><b>Аудитория № 403</b></p> <p>1.Коммутатор HP V1410-24G 2.Персональный компьютер в комплекте Lenovo ThinkCentre All-In-One (12 шт.) 3.Персональный компьютер Моноблок баребон ECS G11-21ENS6B 21.5 G870/2GDDR31333/320G SATA/DVD+RW (12 шт.) 4.Сервер №2 Depo Storm1350Q1 5.Коммутатор Hewlett Packard HP V1410-8 G.</p> <p style="text-align: center;"><b>Читальный зал № 2 (201)</b></p> <p>Учебная мебель, учебно-наглядные пособия, стенд по пожарной безопасности, моноблоки стационарные – 5 шт, принтер – 1 шт., сканер – 1 шт.</p> <p style="text-align: center;"><b>Читальный зал № 201</b></p> <p>Учебная мебель, учебно-наглядные пособия, стенд по пожарной безопасности, моноблок стационарный – 1 шт.</p>	<p>1. Windows 8 Russian. Windows Professional 8 Russian Upgrade. Договор № 104 от 17.06.2013 г. Лицензии бессрочные</p> <p>2. Microsoft Office Standard 2013 Russian. Договор № 114 от 12.11.2014 г. Лицензии бессрочные.</p> <p>3. Система централизованного тестирования БашГУ (Moodle). GNU General Public License.</p>
---	---	--

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**СОДЕРЖАНИЕ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ**

дисциплины Основы менеджмента на 7 семестре  
(наименование дисциплины)  
Очная форма обучения  
форма обучения

Рабочую программу осуществляют:

Лекции: доцент, к.э.н. Бакиева Г.Р.

Практические занятия: доцент, к.э.н. Бакиева Г.Р.

<b>Вид работы</b>	<b>Объем дисциплины</b>
Общая трудоемкость дисциплины (ЗЕТ / часов)	2/72
Учебных часов на контактную работу с преподавателем:	36,2
лекций	18
практических/ семинарских	18
Лабораторных	-
ФКР	0,2
других (групповая, индивидуальная консультация и иные виды учебной деятельности, предусматривающие работу обучающихся с преподавателем)	-
Учебных часов на самостоятельную работу обучающихся (СРС) включая подготовку к экзамену/зачету	35,8

Форма(ы) контроля:

Зачет 7 семестр

№ п/п	Тема и содержание	Форма изучения материалов: лекции, практические занятия, семинарские занятия, лабораторные работы, самостоятельная работа и трудоемкость (в часах)					Основная и дополнительная литература, рекомендуемая студентам (номера из списка)	Задания по самостоятельной работе студентов	Форма текущего контроля успеваемости (коллоквиумы, контрольные работы, компьютерные тесты и т.п.)
		Всего	ЛК	ПР/СЕМ	ЛР	СРС			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Раздел 1. Общие теоретико-методологические основы менеджмента</b>									
1	<p><b>Сущность и основные понятие используемые в менеджменте.</b>            Природа управления. Виды управления материального мира (биологические, технические и социальные системы). Предпосылки выделения управления в особый вид деятельности. Место и роль управления в системе общественных отношений. Взаимосвязь социально-экономической и организационно-технической сторон управления. Соотношение объективных и субъективных факторов в управлении. Основные подходы к определению управления. Ключевые категории управления. Менеджмент: тип управления. Внутренняя структура проблем менеджмента. Инфраструктура менеджмента. Типы моделей и организаций менеджмента: «американская», «японская», маркетинговая. Особенности российского менеджмента. Общие</p>	10	2	2		6	[О-1,3 Д-1 И-9,10]	Реферат, вопросы	Кейс-задание, коллоквиум, реферат, тест

	подходы в менеджменте: процессный, системный и ситуационный.								
2	<p><b>Основные функции менеджмента.</b></p> <p>Общие функции управления: планирование, организация, координация, мотивация и контроль. Управление предприятием как системная реализация функций управления, взаимосвязь и взаимозависимость основных функций. Планирование – центральное звено управления, предполагающее установление цели и мероприятий по ее достижению. Роль планирования в эффективном управлении предприятием-товаропроизводителем в условиях рынка. Миссия организации. Факторы, влияющие на формирование миссии организации. Миссия организации как отражение интересов различных субъектов. Требования к миссии организации. Содержание миссии. Миссия как своеобразный фундамент для формулировки основных целей и задач организации. Разработка целей организации. Оценка и анализ внешней и внутренней среды. Выбор стратегии. Планирование реализации стратегии и ее оценка. Организация как функция. Ее основные цели и задачи в формировании управляемой и управляющей систем, а также связи и отношений между ними. Делегирование полномочий. Организационные</p>	8	1	1	6	[О-1,3 Д-1 И-9,10]	Реферат, вопросы	Кейс-задание, коллоквиум, реферат, тест	

	<p>полномочия. Линейные и штабные (аппаратные) полномочия. Эффективная организация распределения полномочий. Функция мотивирования. Мотивация как результат сложной совокупности потребностей, обеспечивающий заинтересованность людей в достижении целей предприятия и личных целей. Мотивационная структура человека. Основные типы мотивирования, их взаимосвязь. Стимул и формы стимулирования. Материальное стимулирование руководителей и специалистов. Особенности оплаты труда руководителей и специалистов в условиях перехода на рыночные отношения. Формы морального стимулирования труда руководителей и специалистов. Совершенствование форм морального и материального стимулирования труда работников управления. Потребности человека, их характеристика. Процесс мотивации и факторы его определяющие. Основные теории мотивации и их использование в построении действенной системы мотивирования людей. Первоначальные теории мотивации: теория «Х» (Ф.Тейлор), теория «У» (Д. Мак Грегор) и теория «Z» (В. Оучи). Содержательные теории мотивации: теория потребностей Маслоу, теория существования, связи и роста Альдерфера, теория приобретенных потребностей</p>								
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--



<p>МакКлелланда, теория двух факторов Герцберга. Процессуальные теории мотивации: теория ожиданий В. Врума, теория справедливости Адамса, концепция партисипативного управления, теория мотивации Портера-Лоулера. Контроль как механизм обратной связи в системе управления и реализации поставленных целей и задач, определяющий степень достижения реальных результатов и позволяющий переходить к новому циклу управления и корректировке целей или постановке новых целей (планирование). Основные виды контроля: предварительный, текущий и заключительный и их характеристика. Объекты и формы контроля. Особенности осуществления контроля в использовании материальных, финансовых и трудовых ресурсов предприятия. Процесс (модель) управленческого контроля. Установление стандартов. Сопоставление достигнутых результатов с установленными результатами. Поведенческие аспекты контроля. Мотивирующая роль контроля. Наиболее типичные ошибки менеджеров при реализации контролирующей функции и пути их преодоления. Основные подходы к построению на предприятии эффективной системы контроля. Принципы эффективного контроля. Отечественный и зарубежный опыт</p>								
---	--	--	--	--	--	--	--	--

	осуществления контроля.									
3	<p><b>Методы управления организацией.</b>  Основные методы управления: организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические, правовые, их достоинства и недостатки, характер воздействий. Система методов: моделирование, экспериментирование, экономико-математические и социальные измерения и др. Самоменеджмент. Планирование и организация работы менеджера. Улучшение условия и режима работы. Анализ участия коллектива в управлении..</p>	6	1	1		4	[О-1,3 Д-1 И-9,10]	Реферат, вопросы	Кейс-задание, коллоквиум, реферат, тест	
<b>Раздел 2. Организационные структуры управления социально-экономическими системами</b>										
1	<p><b>Процесс управления и принятие управленческих решений.</b>  Понятие процесса управления. Операции процесса управления: интеллектуальные, аналитические, информационные, организационные. Общая закономерность поэтапного осуществления процесса управления: целеполагание, определение ситуации, распознавание проблемы, осуществление решения. Свойства процесса управления как следствие его содержания. Типы процессов управления. Понятие управленческих решений, их классификация. Процесс принятия управленческих решений, основные его стадии и этапы. Программированные и</p>	6	2	2		2	[О-1-2, Д-1, И -1-19]	Вопросы, кейс-задание, доклад	Кейс-задание, коллоквиум, реферат, тест, деловая игра, задача	

	<p>непрограммированные решения. Критерии успешного решения. Разработка и оценка альтернатив. Основные подходы при выборе альтернативы: учет прошлого опыта, проведение эксперимента, исследование и анализ. Организация выполнения решения. Анализ и контроль выполнения решения. Обратная связь и корректировка действий в процессе выполнения решения. Модели принятия решения: рациональная, политическая и ограниченной рациональности. Рациональные решения проблем в деятельности руководителя. Этапы рационального решения проблем. Необходимость моделирования. Модели принятия решения: физическая, аналоговая и математическая модели.</p>							
2	<p><b>Процесс коммуникации</b>          Коммуникации в управлении. Типы организационных коммуникаций. Процесс коммуникации. Этапы и элементы коммуникационного процесса. Межличностные коммуникации. Искусство общения. Коммуникационные сети. Коммуникационные стили. Типы ошибок и «барьеров» коммуникаций. Общие правила и принципы построения эффективных коммуникаций. Невербальная коммуникация. Организационные коммуникации. Препятствия в организационных коммуникациях.</p>	6	1	1	4	[О-1-2, Д-1, И -1-19]	Реферат, вопросы, тестирование	Кейс-задание, коллоквиум, реферат, тест, деловая игра

	Совершенствование коммуникаций в организациях. Современные информационные технологии, способствующие повышению эффективности коммуникационного процесса. Понятие «информационные технологии в управлении». Виды информационных технологий, влияющих на эффективность управленческой деятельности. Аппаратные и программные средства в управленческой деятельности. Значение сети Интернет в деятельности организации. Возможности электронной почты, телеконференций.								
3	<b>Руководитель в системе управления.</b> Функции современных руководителей, требования к качествам руководителя и их взаимосвязь с уровнем организационной иерархии, классификации управленческих ролей	6	1	1		4	[О-1-2, Д-1, И -1-19]	Реферат, вопросы, тестирование	Кейс-задание, коллоквиум, реферат, тест
<b>Раздел 3. Формальные и неформальные структуры организации, власть, стили и эффективность управления</b>									
1	<b>Власть и лидерство. Стили руководства.</b> Власть как регулятор управленческой деятельности. Природа и сущность власти. Баланс власти менеджера и подчиненных. Виды власти: традиционная, харизматическая, эталонная, экспертная. Управляемость как фактор власти. Авторитет и псевдоавторитет руководителя.	6	2	2		2	[О-1-2, Д-1, И -1-19]	Конспект, решение задач	Кейс-задание, коллоквиум, реферат, тест, деловая игра

	<p>Типология власти: личностная и организационная основа власти. Основы теории лидерства. Природа и понятие лидерства. Типы отношений лидерства. Лидер и менеджер. Концепции лидерства. Подходы к изучению лидерства. Лидерское поведение и содержание трех стилей руководства: авторитарного, демократического и либерального. Теории лидерских качеств. Концепции лидерского поведения. Стили руководства, их характеристика и содержание. Методы определения лидерства. Адаптивное руководство.</p>								
2	<p><b>Теории мотивации.</b> Мотивация и критерии мотивации труда. Индивидуальная и групповая мотивация. Ступени мотивации. Правила работы с группой. Первичные и вторичные потребности. Потребности и мотивационное поведение. Мотивация и иерархия потребностей. Процессуальные теории мотивации. Сущность делегирования, правила и принципы делегирования.</p>	6	2	2		2	[О-1-2, Д-1, И -1-19]	Задачи, тестирование	Кейс-задание, коллоквиум, реферат, тест
3	<p><b>Управление конфликтами в организации.</b> Конфликт как органическая ситуация жизни общества и организации. Сущность и классификация конфликтов. Конфликты в коллективе и пути их преодоления. Причины и виды конфликтов. Методы управления конфликтами. Последствия</p>	6	2	2		2	[О-1-2, Д-1, И -1-19]	Выполнение кейс-задания, тестирование	Кейс-задание, коллоквиум, реферат, тест

	конфликтов. Природа и причины стрессов. Взаимосвязь конфликта и стресса. Позитивные и негативные стрессы. Методы снятия стресса.								
4	<b>Управление организационной культурой.</b> Понятие и функции организационной культурой, типологии организационной культуры, формирование организационной культуры, изменение организационной культуры	6	2	2		1,8	[О-1-2, Д-1, И -1-19]	доклад, вопросы	Кейс-задание, коллоквиум, реферат, тест
5	<b>Управление организационными изменениями.</b> Необходимость изменений. Жизненный цикл организации, управление организационными изменениями, преодоление сопротивления персонала организации организационным изменениям.	6	2	2	0,2	2	[О-1-2, Д-1, И -1-19]	Вопросы, доклад, кейс-задание	Кейс-задание, коллоквиум, реферат, тест
	<b>Всего часов:</b>	72	18	18	0,2	35,8	x	x	x

**Рейтинг-план****дисциплины «Основы менеджмента»**

Направление подготовки 27.03.01 Стандартизация и метрология

профиль подготовки Стандартизация и метрология в нефтяной и газовой промышленности

Курс 4, очная форма обучения

Количество часов по учебному плану 72, в т.ч. контактная работа 36,2 часов, самостоятельная работа 35,8.

Преподаватель: Бакиева Глюса Рафаеловна, доцент

Кафедра: Управление качеством

Виды учебной деятельности студентов	Балл за конкретное задание	Число заданий за семестр	Баллы	
			Минимальный	Максимальный
<b>Раздел 1. Общие теоретико-методологические основы менеджмента</b>				
Текущий контроль	-	-	-	17
1. Выполнение домашнего задания. Коллоквиум	2	3	0	6
2. Выступление по рефератам	5	1	0	5
3. Работа на практических занятиях: решение кейс-задачи	3	1	0	3
4. Решение разно уровневых задач	3	1	0	3
Рубежный контроль	-	-	-	
1. Тестирование	4	1	0	4
<b>ИТОГО</b>	-	-	-	21
<b>Раздел 2. Организационные структуры управления социально-экономическими системами</b>				
Текущий контроль	-	-	-	14
1. Работа на практических занятиях: деловая игра	5	1	2	5
2. Выполнение домашнего задания. Коллоквиум.	2	2	0	4
4. Выступление по рефератам	5	1	0	5
Рубежный контроль	-	-	-	
1. Контрольная работа	10	1	0	10
<b>ИТОГО</b>	-	-	-	24
<b>Раздел 3. Формальные и неформальные структуры организации, власть, стили и эффективность управления</b>				
Текущий контроль	-	-	-	21
1. Работа на практических занятиях: деловая игра	5	1	0	5
2. Выполнение домашнего задания. Коллоквиум.	2	2	0	4
3. Работа на практических занятиях: решение кейс-задачи	3	2	0	6
1. Составление бюджета времени: меры по оптимизации	6	1	0	6
Рубежный контроль	-	-	-	5
2. Тестирование	4	1	0	4
<b>ИТОГО</b>	-	-	-	25
Поощрительные баллы				10
Студенческая олимпиада-участие /выигрыш	5	1	2	5

3. Публикация статей	5	1	0	5
Посещаемость (баллы вычитаются из общей суммы набранных баллов)				
1. Посещение лекционных занятий	0,38	16	0	-6
2. Посещение практических (семинарских, лабораторных занятий)	0,63	16	0	-10
Итоговый контроль				
Зачет	1	30	0	15