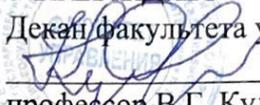


МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ И.Т. ТРУБИЛИНА»**

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

**УТВЕРЖДАЮ**
Декан факультета управления

профессор В.Г. Кудряков
21 апреля 2020 г.

Рабочая программа дисциплины
КОНЦЕПЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

Направление подготовки
38.04.02 Менеджмент

Направленность
«Менеджмент организации»

Уровень высшего образования
магистратура
(программа академической магистратуры)

Форма обучения
очная, заочная

Краснодар
2020

Рабочая программа дисциплины «Концепции менеджмента организации» разработана на основе ФГОС ВО 38.04.02 «Менеджмент» (уровень магистратуры) утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 30 марта 2015 г. № 322.

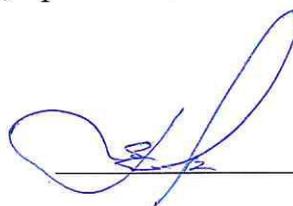
Автор:
канд. экон. наук, доцент



О.П. Шевченко

Рабочая программа обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры менеджмента от 06.04.2020 г., протокол № 9.

Заведующий кафедрой
доктор экон. наук, профессор



Е.А. Егоров

Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии факультета управления, протокол от 20.04.2020 г. № 5.

Председатель
методической комиссии
канд. экон. наук, доцент



М.А. Нестеренко

Руководитель
основной профессиональной
образовательной программы
д-р экон. наук, профессор



Е.И. Артемова

1 Цель и задачи освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины «Концепции менеджмента организации» является формирование комплекса знаний теоретических и практических основ управления современной организацией в условиях глобального экономического спада и формирование практических навыков разработки и принятия оптимальных управленческих решений в интересах удовлетворения социально-экономических потребностей общества.

Задачи дисциплины:

- развить у обучающихся способность управлять организациями, подразделениями, проектами и сетями;
- сформировать способность обосновать и критически оценить различные методы управления организацией в условиях структурных преобразований экономики России;
- привить способность критически оценивать научные результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями в области методологии управления организацией.

2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

ПК-1 – способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями;

ДПК-1 – способность обосновать и критически оценить различные методы управления организацией в условиях структурных преобразований экономики России;

ДПК-2 – способность критически оценивать научные результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями в области методологии управления организацией.

3 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

«Концепции менеджмента организации» является дисциплиной вариативной части ОПОП ВО подготовки обучающихся по направлению 38.04.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации».

4 Объем дисциплины (144 часа, 4 зачетные единицы)

Виды учебной работы	Объем, часов	
	Очная	Заочная
Контактная работа	55	21
в том числе:		
— аудиторная по видам учебных занятий	50	16
— лекции	18	4
— практические	32	12
— внеаудиторная	5	5
— зачет	-	-
— экзамен	3	3
— защита курсовых работ (проектов)	2	2
Самостоятельная работа	89	123
в том числе:		
- курсовая работа (проект)	18	18
- прочие виды самостоятельной работы	71	105
Итого по дисциплине	144	144/

5 Содержание дисциплины

По итогам изучаемого курса студенты (обучающиеся) сдают экзамен, выполняют курсовую работу (проект).

Дисциплина изучается: в очной форме: 1 курс, 1 семестр, в заочной форме: 1 курс, сессия 2.

Содержание и структура дисциплины по очной форме обучения

Содержание и структура дисциплины по очной форме обучения

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
1	Предмет, сущность и содержание дисциплины «Концепции менеджмента организации» 1. Сущность и значение менеджмента	ПК-1; ДПК-1; ДПК-2	1	2	2		7

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
	2. Система менеджмента в организации 3. Роль научно-технического прогресса в становлении и развитии менеджмента						
2	Развитие управленческой мысли 1. Исторические предпосылки возникновения управленческой мысли 2. Классификация научных направлений и школ менеджмента	ПК-1; ДПК-1; ДПК-2	1	2	4		7
3	Классическое направление менеджмента 1. Школа научного менеджмента 2. Административная школа 3. Бюрократическая школа	ПК-1; ДПК-1; ДПК-2	1	2	2		6
4	Гуманитарное направление менеджмента 1. Школа человеческих отношений 2. Школа наук о поведении	ПК-1; ДПК-1; ДПК-2	1	2	4		7
5	Современные направления менеджмента 1. Школа количественных методов	ПК-1, ПК-Д-1, ПКД-2	1	2	4		8

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
	2. Системный, ситуационный и процессный подходы к менеджменту 3. Вклад П. Друкера в теорию и практику менеджмента						
6	Развитие управленческой мысли в России 1. Зарождение науки управления в России 2. Развитие управленческих идей в России 3. Проблемы развития менеджмента в России в настоящее время	ПК-1; ДПК-1; ДПК-2	1	2	4		9
7	Формирование национальной модели менеджмента 1. Понятие «кросс-культурный менеджмент» 2. Индивидуалистическая модель менеджмента 3. Коллективистская и клановая модели менеджмента 4. Западноевропейская модель	ПК-1; ДПК-1; ДПК-2	1	2	4		9
8	Организация как объект менеджмента 1. Понятие и классификация	ПК-1; ДПК-1; ДПК-2	1	2	4		9

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
	2. Внешняя и внутренняя среда организации 3. Структура управления организацией 4. Функции менеджмента						
9	Роль персонала в организации 1. Персонал как объект управления, система управления персоналом 2. Разработка управленческих решений 3. Оценка эффективности менеджмента и пути ее повышения	ПК-1; ДПК-1; ДПК-2	1	2	4		9
	Курсовая работа		1	x	x		18
Итого				18	32		89

Содержание и структура дисциплины по заочной форме обучения

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
1	Предмет, сущность и содержание дисциплины «Концепции менеджмента организации» 1. Сущность и значение менеджмента 2. Система ме-	ПК-1; ДПК-1; ДПК-2	2	1	2		11

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
	менеджмента в организации 3. Роль научно-технического прогресса в становлении и развитии менеджмента						
2	Развитие управленческой мысли 1. Исторические предпосылки возникновения управленческой мысли 2. Классификация научных направлений и школ менеджмента	ПК-1; ДПК-1; ДПК-2	2	1	2		11
3	Классическое направление менеджмента 1. Школа научного менеджмента 2. Административная школа 3. Бюрократическая школа	ПК-1; ДПК-1; ДПК-2	2	1	2		11
4	Гуманитарное направление менеджмента 1. Школа человеческих отношений 2. Школа наук о поведении	ПК-1; ДПК-1; ДПК-2	2	1	1		11
5	Современные направления менеджмента 1. Школа количественных методов 2. Системный,	ПК-1; ДПК-1; ДПК-2	2	-	1		12

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
	ситуационный и процессный подходы к менеджменту 3. Вклад П. Друкера в теорию и практику менеджмента						
6	Развитие управленческой мысли в России 1. Зарождение науки управления в России 2. Развитие управленческих идей в России 3. Проблемы развития менеджмента в России в настоящее время	ПК-1; ДПК-1; ДПК-2	2	-	1		12
7	Формирование национальной модели менеджмента 1. Понятие «кросс-культурный менеджмент» 2. Индивидуалистическая модель менеджмента 3. Коллективистская и клановая модели менеджмента 4. Западноевропейская модель	ПК-1; ДПК-1; ДПК-2	2	-	1		13
8	Организация как объект менеджмента 1. Понятие и классификация 2. Внешняя и	ПК-1; ДПК-1; ДПК-2	2	-	1		12

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
	внутренняя среда организации 3. Структура управления организацией 4. Функции менеджмента						
9	Роль персонала в организации 1. Персонал как объект управления, система управления персоналом 2. Разработка управленческих решений 3. Оценка эффективности менеджмента и пути ее повышения	ПК-1; ДПК-1; ДПК-2	2	-	1		12
	Курсовая работа		2	х	х		18
Итого				4	12		123

6 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Методические указания для (самостоятельной работы)

1. Концепции менеджмента организации: метод. указания к выполнению практических заданий / сост. О. П. Шевченко. – Краснодар : КубГАУ, 2019. – 27 с.
https://edu.kubsau.ru/file.php/119/MU_dlja_prakticheskikh_zadaniy_po_discipline_Koncepcii_menedzhmenta_organizacii.pdf

2. Концепции менеджмента организации : метод. рекомендации к выполнению самостоятельной работы / сост. О. П. Шевченко. – Краснодар : КубГАУ, 2019. – 48 с.

https://edu.kubsau.ru/file.php/119/MU_dlja_samostotelnoi_raboty_discipline_Koncepcii_menedzhmenta_organizacii.pdf

3. Концепции менеджмента организации : метод. указания по выполнению курсовой работы / сост. О. П. Шевченко. – Краснодар : КубГАУ, 2018. – 37

https://edu.kubsau.ru/file.php/119/Metod_ukaz_po_kurs_rabote_koncepc.pdf

7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП ВО

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
ПК-1 «Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями»	
1	<i>Концепции менеджмента организации</i>
1	Производственный менеджмент
2	Методы исследований в менеджменте
2	Современные механизмы противодействия коррупции
4	Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (в том числе технологическая практика, педагогическая практика)
4	Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты
ДПК-1 – способность обосновать и критически оценить различные методы управления организацией в условиях структурных преобразований экономики России	
1	<i>Концепции менеджмента организации</i>
2	Современные механизмы противодействия коррупции
3	Управление инновационно-инвестиционной деятельностью организации
4	Преддипломная практика
4	Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты
ДПК-2 – способность критически оценивать научные результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями в области методологии управления организацией	
1	Научно-исследовательская работа (НИР)
1	<i>Концепции менеджмента организации</i>
2	Методические подходы к управлению экономическим потенциалом организации
2	Научно-исследовательская работа (НИР)
2	Методики планирования и прогнозирования в организации

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
3	Научно-исследовательская работа (НИР)
4	Научно-исследовательская работа (НИР)
4	Преддипломная практика
4	Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты

* номер семестра соответствует этапу формирования компетенции

7.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкалы оценивания

Планируемые результаты освоения компетенции	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный, пороговый)	Хорошо (средний)	Отлично (высокий)	

ПК-1 – «Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями»					
Знать: основные понятия теории управления организациями, проектирования организационных структур; основные теории мотивации, лидерства и власти, организацию групповой работы, процессы групповой динамики и принципы формирования команды; порядок и правила делегирования полномочий с учетом личной от-	<i>Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки</i>	<i>Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок</i>	<i>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок</i>	<i>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок</i>	кейс-задание, эссе, реферат, тест

Планируемые результаты освоения компетенции	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный, пороговый)	Хорошо (средний)	Отлично (высокий)	
<p>ветственности за осуществляемые мероприятия; основные понятия управления проектами и сетями.</p> <p>Уметь: проектировать организационные структуры, использовать основные теории мотивации и лидерства, организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, распределять полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; разрабатывать проектную документацию, бюд-</p>	<p><i>При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки</i></p>	<p><i>Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания, но не в полном объеме</i></p>	<p><i>Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами</i></p>	<p><i>Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме</i></p>	

Планируемые результаты освоения компетенции	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный, пороговый)	Хорошо (средний)	Отлично (высокий)	
<p>жет проекта, сетевые графики проекта, диаграмму Ганта по проекту.</p> <p>Владеть: навыками проектирования организационных структур; навыками оценки эффективности проектируемой организационной структуры; навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы; навыками формирования команды; навыками распределения и делегиро-</p>	<p><i>При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки, имели место грубые ошибки</i></p>	<p><i>Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами</i></p>	<p><i>Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами</i></p>	<p><i>Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов</i></p>	

Планируемые результаты освоения компетенции	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный, пороговый)	Хорошо (средний)	Отлично (высокий)	
вания полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; навыками определения ресурсов для выполнения задач по проекту, навыками контроля исполнения задач по проекту.					
ДПК-1 – способность обосновать и критически оценить различные методы управления организацией в условиях структурных преобразований экономики России					
Знать: методы управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности; методы управления бизнес-процессами организации; методы управления организацией	<i>Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки</i>	<i>Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок</i>	<i>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок</i>	<i>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок</i>	кейс-задание, эссе, реферат, тест

Планируемые результаты освоения компетенции	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный, пороговый)	Хорошо (средний)	Отлично (высокий)	
<p>в условиях структурных преобразований экономики России.</p> <p>Уметь: применять методы управления бизнес-процессами организации; определять программы достижения целей и решения задач подразделений; разрабатывать показатели эффективности работы организации в условиях структурных преобразований экономики России.</p> <p>Владеть: навыками постановки задач руководителям структурных подразделений; навыками управления бизнес-процессами организа-</p>	<p><i>При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки</i></p> <p><i>При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки, имели место грубые ошибки</i></p>	<p><i>Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания, но не в полном объеме</i></p> <p><i>Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами</i></p>	<p><i>Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами</i></p> <p><i>Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами</i></p>	<p><i>Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме</i></p> <p><i>Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов</i></p>	

Планируемые результаты освоения компетенции	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный, пороговый)	Хорошо (средний)	Отлично (высокий)	
ции; навыками разработки программ достижения целей и решения задач подразделений; навыками разработки показателей эффективности работы организации в условиях структурных преобразований экономики России.					
ДПК-2 – способность критически оценивать научные результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями в области методологии управления организацией					
Знать: проблематику в области методологии управления организацией; общие принципы анализа и использования результатов исследований актуальных проблем в области методологии управления организацией, полученных отечественными	<i>Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки</i>	<i>Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок</i>	<i>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок</i>	<i>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок</i>	кейс-задание, эссе, реферат, тест

Планируемые результаты освоения компетенции	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный, пороговый)	Хорошо (средний)	Отлично (высокий)	
<p>и зарубежными исследователями в области методологии управления организацией.</p> <p>Уметь: анализировать новую научную проблематику в области методологии управления организацией, опираясь на результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями; критически оценивать и самостоятельно интерпретировать результаты исследований актуальных проблем в области методологии управ-</p>	<p><i>При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки</i></p>	<p><i>Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания, но не в полном объеме</i></p>	<p><i>Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами</i></p>	<p><i>Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме</i></p>	

Планируемые результаты освоения компетенции	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный, пороговый)	Хорошо (средний)	Отлично (высокий)	
<p>ления организацией, полученные отчетственными и зарубежными исследователями; использовать результаты исследований актуальных проблем управления в области методологии управления организацией.</p> <p>Владеть: навыками использования управленческой терминологии и навыками работы с результатами научных исследований, справочно-правовыми системами; навыками анализа явлений в области методологии управления организацией.</p>	<p><i>При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки, имели место грубые ошибки</i></p>	<p><i>Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами</i></p>	<p><i>Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами</i></p>	<p><i>Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов</i></p>	

7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП ВО

Кейс-задания

Кейс по теме №1 «Предмет, сущность и содержание дисциплины «Концепции менеджмента организации»»

Развивает способность управлять подразделениями предприятия.

Описание ситуации: Ю. Малевин работает в ООО «Три кита» с 2009 г. в должности техника-технолога холодильного оборудования. За время работы его три раза отмечали за высокое качество работы и регулярно выплачивали премии по итогам года. Однако за последний год отношения Ю. Малевина с коллегами стали натянутыми. Он вообще никогда не был особенно разговорчивым, но сейчас потребовал от коллег держаться подальше от его рабочего места. Ю. Малевин дал понять, что у него пропадают инструменты, и он хочет обезопасить свое рабочее место. Ухудшилось и качество его работы. Примерно год назад производимые им аппараты оценивались как полностью бездефектная продукция. В настоящее время при выборочном контроле оказалось, что его изделия требуют переделки в трех случаях из ста. Таким образом, уровень брака в его работе вырос с нулевого до 3 %. У его коллег брак не превышает 1,5 %.

Таблица 1. Оценка причин поведения

Причины поведения	1	2	3	4	5	6	7
	маловероятно очень вероятно						
1. Низкая мотивация	1	2	3	4	5	6	7
2. Недостаточная самостоятельность	1	2	3	4	5	6	7
3. Проблемы со здоровьем	1	2	3	4	5	6	7
4. Семейные проблемы	1	2	3	4	5	6	7
5. Плохое руководство	1	2	3	4	5	6	7
6. Отсутствие перспектив роста	1	2	3	4	5	6	7
7. Другие причины	1	2	3	4	5	6	7

Поведение Ю. Малевина вызвало беспокойство у руководителей подразделения. Хороший работник превратился в середняка. Что могло стать причиной изменения поведения Ю. Малевина?

Используя табл. 1. выберите из списка возможные причины изменения поведения, оцените их по 7-балльной шкале и прокомментируйте свои оценки.

Прокомментируйте каждую из своих оценок.

Что можно предпринять менеджеру? Заполните таблицу 2.

Таблица 2. Способы воздействия для изменения поведения

Варианты действий	Да	Нет	Почему?
1. Перевести Малевина на другую работу			
2. Уволить Малевина			
3. Поговорить с Малевиним			
4. Отстранить Малевина от работы, сообщив ему о своей озабоченности			
5. Спросить коллег Малевина, как они объясняют причины ухудшения его работы			
6. Оставить все как есть еще на 6 месяцев			
7. Проанализировать свое поведение как менеджера			
8. Повысить Малевина, т. к. он работает в нынешней должности уже 6 лет			
9. Другие варианты			

Постановка задачи: На основании анализа ситуации проанализировать причины изменения поведения Ю. Малевина. Разработать способы воздействия на Малевина для изменения его поведения. Заполните таблицу «Оценка причин поведения».

Кейс по теме № 2 «Развитие управленческой мысли»

Развивает способность управлять организациями, обосновывать и критически оценивать различные методы управления организацией в условиях структурных преобразований экономики России.

Описание ситуации: Вы являетесь Управляющим пяти АЗС компании «Лесной город» в городе N. Одной из Ваших АЗС является «Зеленый Кедр». У нее максимальная проходимость среди других Ваших АЗС. В связи с этим нагрузка на персонал достаточно большая. Если заправщики у Вас еще удерживаются, так как суммарно получают хорошие чаевые, то текучка кассиров у Вас достаточно высокая. Так что перед Вами стоит задача поиска и оценки кандидата на должность кассира, поскольку их Вам не хватает. Ситуация еще осложняется тем, что АЗС «Зеленый Кедр» имеет мини-маркет с открытой выкладкой, так что задач у кассиров много, а чаевые они не получают. К тому же и функционал у кассиров шире, чем в других топливных компаниях, поэтому найти хорошего кандидата бывает трудно.

В функциональные обязанности кассиров компании «Лесной город» входит:

- Обслуживание клиентов на кассе;
- Приемка товаров;
- Контроль сроков годности товаров;
- Участие в проведении инвентаризации товара;
- Выполнение плана продаж по промо продукции;
- Уборка помещений (полы, полки, туалет и т.д.)

Условия работы: график 2/2 месяц в день с 9 до 21, месяц в ночь с 21 до 9 (по договоренности с управляющим АЗС можно только в день или только ночь). Вам как управляющему удобнее, чтобы кассир мог выходить как в день, так и в ночь.

Задача: Подумайте, пожалуйста, и напишите профиль кандидата на вакансию кассира на АЗС «Зеленый Кедр» в компании «Лесной город». Какими характеристиками и компетенциями (знаниями, навыками, особенностями личности он должен обладать), чтобы успешно работать кассиром на Вашей АЗС

Кейс по теме № 3 «Классическое направление менеджмента»

Помогает освоить использование функций менеджмента в управлении. Развивает способность критически оценивать научные результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями в области методологии управления организацией.

Описание ситуации: Продавец Петрова А.К. работает в отделе один год. За время работы ей удалось в достаточной мере освоить ассортимент отдела, установить доброжелательные отношения с коллективом сотрудников. По характеру спокойная, уравновешенная. К работе относится ответственно, проявляет желание работать в магазине. Однако в общении с покупателями инициативы не проявляет. Реагирует на вопросы, просьбы о помощи в выборе товара, доброжелательна, но старается свести это общение к минимуму. С большей увлеченностью занимается расстановкой товара, поддержанием чистоты и порядка в торговом зале, в связи с чем потенциальные покупатели часто остаются без внимания продавца и уходят.

Постановка задачи: продумайте и составьте мотивационную беседу с сотрудником Петровой А.К. на проявление инициативы в общении с покупателями.

Кейс по теме № 4 «Гуманитарное направление менеджмента»

Развивает способность обосновывать и критически оценить различные методы, мотивацию и стимулирование в управлении в условиях структурных преобразований экономики России.

Описание ситуации: Провизор Васильева Н.Н. работает в аптеке давно. Прекрасно разбирается в ассортименте, активна в общении с покупателями. Наиболее часто занимает позицию «советчика». Имеет свое представление о том, какие препараты предпочтительны для детей, настаивает на своем мнении, оценивает выбор покупателя.

Задание: продумайте и составьте мотивационную беседу с сотрудником Васильевой Н.Н. на реализацию основной своей функции – продавать товар исходя из запросов покупателя.

Кейс по теме № 5 «Современные направления менеджмента»

Развивает способность критически оценивать научные результаты, полученные отечественными исследователями в области методологии управления организацией.

Описание ситуации: Продавец Ильина М.К., 19 лет. В компании на испытательном сроке. В работе нравится возможность общения с людьми, за-

интересована в получении опыта работы продавцом, инициативна в работе с покупателями.

Систематически нарушает требования к внешнему виду продавца (молодежный стиль, открытые части тела) мотивируя это тем, что не имеет средств на обновление гардероба, ссылается на невысокую зарплату.

Постановка задачи: продумайте и составьте мотивационную беседу с сотрудником Ильиной М.К. на соответствие требованиям к стандартам внешнего вида.

Кейс по теме № 6 «Развитие управленческой мысли в России»

Развивает способность обосновать и критически оценить различные методы управления конфликтами, возникшими в группах (командах)

Описание ситуации:

Компания «Ориа», занимающаяся реализацией драгоценных украшений, активно расширяет сеть своих салонов. Восьмой салон через месяц открывается в провинциальном городе Арзамас. Это отдельно стоящее одноэтажное здание с благоустройством и минипарковкой. Именно с благоустройством территории у компании и возникли проблемы.

Руководство компании решило заасфальтировать территорию вокруг здания. Для выполнения этой работы была приглашена фирма «Дорремстрой». Нужно сказать, что они монополисты в этом городе. Работники «Дорремстроя» работали за 50% авансовой выплаты и за 5 дней выложили асфальт. Руководство «Ориа» приехало принимать работу и ужаснулось. Покрытие территории вокруг офиса представляло собой плохо укатанную асфальтовую крошку с заплатками. Естественно, работу «Ориа» не приняла. Представителей «Дорремстрой» возмутил такой исход. Они говорили о том, что весь асфальт в городе делали они, что работа выполнена качественно. На непоколебимость «Ориа» в своей оценке «Дорремстрой» прореагировал тем, что через полчаса пригнал технику и собрал весь выложенный асфальт, а руководитель «асфальтного» предприятия пригрозил опубликовать во всех местных газетах негативные статьи о магазине драгоценных украшений. И не обманул. Управляющий новым салоном активно начал обзванивать все местные редакции через несколько дней – в одной из них лежала на рассмотрении «разгромная» статья. Однако в результате переговоров удалось убедить редактора в неправомерности публикации информации об «Ориа».

Через несколько дней в городе появилась газета (по-видимому, выпускаемая самим же «Дорремстрой») со статьей на первой полосе следующего содержания:

« «Дорремстрой» свою работу сделал добросовестно и в срок.... Более того, в процессе укладки асфальта возникли непредвиденные сложности. Выяснилось, что площадь асфальтируемой территории несколько увеличилась. За свой счет ООО «Дорремстрой» заасфальтировал обнаружившийся небольшой кусок. Множество огрехов старого покрытия пришлось дорожникам исправлять также бесплатно...Причем работники «Ориа» во время работ

дорремстроевцам ни разу не сделали замечаний. Все вроде бы шло нормально. Но на днях приехал представитель «Ориа» из головного офиса и, очевидно, решил показать себя истинным оценщиком сделанных работ. В общем, он был крайне недоволен... «Ориа» оказалась ненадежным партнером. В результате, почему бы не задаться вопросом: а будут ли горожане покупать здесь драгоценные изделия. В общем, как говорил поэт: «Все это было бы смешно, когда бы не было так грустно»...».

На следующий день руководитель «Дорремстроя» позвонил директору «Ориа» и предложил перемирие. Газету, по его словам, они изъяли из обращения.

Постановка задачи: Как разрешить конфликт? Какое решение принять руководству «Ориа».

Кейс по теме № 7 «Формирование национальной модели менеджмента»

Развивает способность критически оценивать научные результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями в области методологии управления организацией

Описание ситуации:

Андреев Иван ведет свой небольшой бизнес в одном из крупных городов России. Его сфера – реклама. Его специализация – дорожные указатели. Иван нашел очередного клиента, коим оказался местный банк. Иван с менеджером Банка обсудили размещение указателя, сроки исполнения и прочие детали. Куратором этого сотрудничества Иван назначил менеджера Марину Павликову. Марина подготовила договор, согласовала все формальности с клиентом-Банком. Через 2 дня Андрееву Ивану позвонил переданный Марине клиент и пересказал смысл столь неприятного разговора: Клиент связался с Мариной и попросил о ежемесячном распределении суммы платежа по договору (в договоре порядок оплаты – аванс 70% и потом 30%). На эту просьбу Марина ответила отказом, объяснив, что это невыгодно фирме, что она работает одна и что ей будет очень сложно ежемесячно вести документацию по выставлению счетов на оплату. Иван выслушал жалобу клиента, извинился за некорректность собственного менеджера и объяснил реальную причину невозможности установления такого графика платежей. Дело на самом деле заключалось в том, что фирма должна была 70% от стоимости договора заплатить за согласование аренды соответствующим органам (это требование предоплаты распространяется на рекламодателей в первый год аренды места под указатель). В последующие же года рассрочка по месяцам будет вполне возможна.

Постановка задачи: Какое Ивану необходимо принять управленческое решение в данной ситуации?

Кейс по теме № 8 «Организация как объект менеджмента»

Развивает способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями

Описание ситуации: Вами был подписан договор о строительстве совместного предприятия на территории Ленинградской области по производству мебели из березы. По замыслу тайванского учредителя выпуск мебели в России позволит получить хорошую прибыль. Для дальнейших практических действий был создан комитет совместного предприятия из числа собственников.

Установлен 1 контрольный показатель: объем продаж 20 млн долларов через 2 года.

Постановка задачи: 1. Избрать Генерального Директора и ключевых заместителей.

2. Разработать оргструктуру и модель управления.
3. Оценить человеческие, финансовые и прочие ресурсы
4. Составить план действий на 6 месяцев.

На решение предлагаемых вопросов отводится 20 минут

Кейс по теме № 9 «Роль персонала в организации»

Развивает способность критически оценивать различные методы управления организацией в условиях структурных преобразований экономики России

Постановка задачи: Исходя из деятельности компании, по которой вы писали свою дипломную работу, или для другой организации постройте цепочку ценности данной организации и отраслевую цепочку ценности, а также определите ее конкурентные преимущества на предмет соответствия ключевым факторам успеха в данной отрасли.

Темы эссе

1) Рекомендуемая тематика эссе

1. Образ современного менеджера, способного эффективно управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников.
2. Методы управления организацией в условиях структурных преобразований экономики России.
3. Научные результаты, полученные отечественными исследователями в области методологии управления организацией.
4. Научные результаты, полученные зарубежными исследователями в области методологии управления организацией.
5. Суть управления проектами и сетями
6. Основные изобретения, повлиявшие на развитие менеджмента и промышленности в XVIII–XIX вв.
7. Основные предпосылки возникновения первых научных теорий управления в США.

8. Эволюция идеи и методов массового производства на протяжении XX века.
9. Опыт управления известных зарубежных менеджеров.
10. Задачи менеджмента в XXI в.
11. Проблемы формирования стратегического плана в условиях неопределенности внешней среды.
12. Контролирующая функция менеджмента: проблема соотношения самостоятельности работника и контроля со стороны начальства.
13. Собственники и менеджеры: проблемы «управленческой революции» сегодня.
14. Особенности управления современными предприятиями в сфере торговли и услуг.
15. Особенности формирования управленческого звена в России.
16. Повышение эффективности процесса выработки и принятия управленческого решения.
17. Проблемы организации выработки коллегиального решения.
18. Проблемы организации выработки коллективного решения.
19. Проблемы организации выработки неформального решения.
20. Особенности метода Дельфи.
21. Повышение эффективности процесса выработки и принятия управленческого решения.
22. Проблемы организации выработки коллегиального решения.

2) Рекомендуемая тематика эссе для самостоятельной работы

1. Суть эффективности управления организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников.
2. Как развить способность применения методов управления организацией в условиях структурных преобразований экономики России.
3. Основные результаты, полученные отечественными исследователями в области методологии управления организацией.
4. Основные результаты, полученные зарубежными исследователями в области методологии управления организацией.
5. Суть управления подразделениями, группами, командами сотрудников
6. Каковы особенности применения кинесики в России и за рубежом?
7. Каковы особенности применения проксемики в России и за рубежом?
8. Каковы особенности применения параязыка в России и за рубежом?
9. Сравнительный анализ подходов и методов проектирования современной организации.
10. Факторы, влияющие на выбор типа организационной структуры.
11. Современный взгляд на проблему централизации и разделения труда.
12. Сравнительный анализ иерархических и сетевых структур.
13. Формирование оптимальной иерархии в организации.
14. Основоположник инноваций – Й. Шумпетер.
15. Приведите примеры новшеств в современном обществе.

16. Что общего и каковы различия между научными исследованиями и опытно-конструкторскими разработками?
17. Виды и специфика инновационных организаций.
18. Особенности инновационного риска.
19. Предпосылки возникновения организационной культуры.
20. Какие выделяют типы субкультур?
21. Каковы особенности взаимодействия менеджмента и культуры?
22. В чем суть национальной культуры России?
23. Имидж организации и имидж человека – два составляющих элемента культуры.
24. Разработка карьерной траектории в предпринимательских структурах.
25. По каким причинам чаще всего меняют место работы?
26. Что общего и каковы различия между профессией, специальностью и квалификацией?
27. Какой вид карьеры для Вас наиболее предпочтителен и почему?
28. По каким параметрам происходит набор, отбор и оценка персонала?
29. Данные тесты составлены по всему курсу дисциплины, служат одним из методов самоконтроля студента при изучении дисциплины

Темы рефератов

1) Рекомендуемая тематика рефератов

1. Пример конкретной истории современного менеджера, способного эффективно управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников.
2. Изложить на примере конкретного успешного менеджера методы управления организацией в условиях структурных преобразований экономики России.
3. Исторические факты научных результатов, полученные отечественными исследователями в области методологии управления организацией.
4. Исторические факты научных результатов, полученные зарубежными исследователями в области методологии управления организацией.
5. Суть управления проектами и сетями
6. Зарождение управленческой мысли.
7. Первый период развития управленческой мысли: Древний мир.
8. Второй период развития управленческой мысли: Средневековье и Эпоха Возрождения.
9. Третий период развития управленческой мысли: доиндустриальная эпоха.
10. Четвертый период развития управленческой мысли: начало индустриальной эпохи.
11. Пятый период развития управленческой мысли: индустриальная эпоха.
12. Шестой период развития управленческой мысли: постиндустриальная эпоха.

13. Сравнительный анализ американской, японской и российской моделей менеджмента.
14. Сравнительный анализ американской, английской, канадской и австралийской моделей менеджмента.
15. Сравнительный анализ японской, китайской и корейской моделей менеджмента.
16. А. Файоль – основоположник функций менеджмента.
17. Эволюция функций менеджмента.
18. Основные функции менеджмента.
19. Частные функции менеджмента.
20. Вспомогательные функции менеджмента.
21. Принятие решений на высшем уровне управления.
22. Принятие решений на среднем уровне управления.
23. Принятие решений на низшем уровне управления.
24. Оперативное, тактическое и стратегическое принятие решений.
25. Эволюция методов принятия управленческих решений.

2) Тематика рефератов для самостоятельной работы

1. Основные положения научной школы менеджмента, раскрывающие, способность эффективно управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников.
2. Положения административной школы по А. Файолю, обосновывающие методы управления организацией в условиях структурных преобразований экономики России.
3. Научные результаты, полученные отечественными исследователями (Гастевым А.К., Керженцевым П.М.) в области методологии управления организацией.
4. Научные результаты, полученные зарубежными исследователями (Э. Мэйо, М.П, Фоллетт) в области методологии управления организацией.
5. Суть управления проектами и сетями
6. Эволюция видов и форм коммуникаций.
7. Вербальная коммуникация.
8. Невербальная коммуникация.
9. Коммуникационные барьеры и их преодоление.
10. Кинесика и проксемика в деловых переговорах.
11. Внешняя и внутренняя среда организации торговли.
12. Роль организационных структур управления в современных условиях.
13. Делегирование полномочий и норма управляемости как фактор эффективной деятельности предприятия.
14. Эволюция развития организационных структур управления.
15. Характеристика современных структур управления.
16. Эволюция организационной культуры.
17. Значимость социальной ответственности менеджера в условиях конкуренции.

18. Профессиональная этика – залог успешной деятельности предприятия торговли.
19. Этика внутрифирменных отношений – как часть корпоративной культуры организации.
20. Важнейшие аспекты этики менеджера.
21. Эволюция управления персоналом.
22. Управленческий персонал.
23. Торгово-оперативный персонал.
24. Вспомогательный персонал.
25. Эволюция самоменеджмента.

Тестовые задания

Примеры тестовых заданий по теме 1

1 Способность управлять организацией – это
совокупность действий группы людей по выпуску продукции
совокупность принципов, методов и средств, с помощью которых субъект управления воздействует на объект для достижения определенной цели
целенаправленное воздействие на человека
процесс организации и планирования
методы и средства для достижения плана

2 Уровень управления, на котором менеджеры несут ответственность за достижение тактических целей:

высший

средний

низший

организационный

3 Процесс высшего порядка, главной составляющей которого является достижение цели организации – это:

исполнение

управление

руководство

регулирование

4 Аппарат управления – это:

группа работников, связанных определенными управленческими отношениями

планово-экономический отдел фирмы

совокупность консультантов генерального директора фирмы
внешние аудиторы фирмы

5 Менеджмент следует рассматривать как:

искусство управления

науку управления

тенденцию к сотрудничеству

управление организацией

6 Подчинение в процессе труда всех работников одному лицу – руководителю, означает принцип управления - ...

7 ... подход изучает явление (объект) как систему взаимосвязанных элементов, образующих единое целое.

Примеры тестовых заданий по теме 2

1 Управленческая роль, требующая специальных знаний, умений – это:

архетип менеджера

должность

коммуникационная роль

статус

2 Целью менеджмента организации является:

повышение эффективности и конкурентоспособности организации

устойчивость на рынке

долгосрочное планирование

минимизация затрат на управление

3 Продуктом труда менеджера является:

информация

решение

полномочия

власть

4 Трудовая адаптация – взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на ... включении работника в процесс производства.

5 Повышение квалификации кадров – обучение кадров в связи с ростом требований к профессии в целях усовершенствования:

знаний

умений, навыков

способов общения

обучения персонала

6 Методы обучения персонала на рабочем месте:

производственный инструктаж

наставничество

смена рабочего места

наблюдение

7 Методы профессионального обучения вне рабочего места предназначены для:

формирования имиджа

повышения эффективности работы

получения теоретических знаний

обучения умению вести себя

Примеры тестовых заданий по теме 3

1 Мотивация – процесс ... себя и других к определенной деятельности, направленной на достижение целей.

2 Потребности человека классифицируются на:

первичные

вторичные

финансовые

качественные

3 Виды стимулирования в организации:

материальные

нематериальные

моральные

гибкие

4 Формы материального стимулирования:

заработная плата

стимулирование свободным временем
бонусы
участие в прибылях

5 Затраты на персонал включают расходы:
основные
дополнительные
постоянные
переменные

6 Эффективность совершенствования системы управления персоналом определяется:
снижением затрат на осуществление функций
совершенствованием организационной структуры управления
повышением производительности труда служащих
предотвращением простоев по организационным причинам

Примеры тестовых заданий по теме 4

1 Основными типами экономических систем в менеджменте являются:
открытые и закрытые
динамические и статистические
случайные и выборочные
внешние и внутренние

2 Объективно существующие, устойчивые, необходимые, систематически повторяющиеся взаимосвязи между категориями системы управления – это ... управления.

3 Главным качеством, которым должен обладать персонал развивающейся организации, является:
ориентация на сложившуюся нормативную дисциплину
осознание необходимости инноваций и их пропаганда
уверенность в будущем организации, успешности инноваций
стремление к самосовершенствованию и активное участие в инновациях

4 Социальная эффективность менеджмента означает:
рост прибыли от реализации товаров и услуг
снижение издержек обращения

улучшение условий труда персонала
увеличение объемов реализации продукции

5 Три уровня управления как процесса:
высший, средний, низший
наука, искусство, практика
стратегическое, тактическое, оперативное управление
экономическое, социальное, техническое управление

6 Руководящие правила, основные положения которыми должны руководствоваться работники – это ... управления:
законы
принципы
функции
методы

Примеры тестовых заданий по теме 5

1 Повышение эффективности менеджмента характеризует:
сокращение времени работы персонала
соотношение необходимого и фактического расхода ресурсов
увеличение количества реализованных товаров и услуг
степень достижения целей организации

2 Менеджмент – управление в условиях рыночной экономики означает:
ориентацию фирмы на спрос и потребности рынка
хозяйственную зависимость
использование устаревшей информационной базы
отсутствие ответственных за конечные результаты деятельности фирмы

3 Основу изучения дисциплины «Менеджмент» составляет управление:
идеологическое
государственное
социальное
хозяйственное

4 Социотехнические системы – это ...
люди, участвующие в процессе производства
оргтехника

станки с программным управлением
компьютерные системы, заменяющие определенное число работников

5 Деловая карьера – это:

поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности
изменение квалификационных возможностей и размеров вознаграждения
достижение известности, славы, обогащения
деятельность человека вне работы

6 Основными направлениями внутриорганизационной карьеры являются:

вертикальные
горизонтальные
скрытые (центростремительные)
смешанные

Примеры тестовых заданий по теме 6

1 Японская система пожизненного найма, обеспечивает ... занятость.

2 Система служебно-профессионального продвижения включает работу с ли-

нейными руководителями:

нижнего звена управления

среднего звена управления

высшего звена управления

всех звеньев управления

3 Отбор на выдвижение и замещение вакантных должностей высшего звена

производится:

на конкурсной основе

по заявлению претендента

по решению собрания

по решению руководителя организации

4 Источники найма на работу:

объявления в газетах

колледжи, вузы

службы по трудоустройству

5 Набор кадров – ... привлечение на работу персонала в какую либо организацию.

6 Методами отбора персонала являются:

отборочное собеседование

тестирование

обсуждение контракта

оформление контракта

Примеры тестовых заданий по теме 7

1 Деловая оценка сотрудника организации включает оценку:

деловых и личностных качеств

качества труда

результатов труда

дисциплины

2 Показатели деловой оценки сотрудника организации делятся на группы:

результативности труда

профессионального поведения

биографических данных

личностных качеств

3 Требования к формулируемым целям:

достижимость, измеримость

должны охватывать все направления деятельности

правильная формулировка

все вышеперечисленные

4 Целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в свойства целого, в теории менеджмента называется ...

подразделением

комплексом

системой

общностью

5 Этичное управленческое поведение в теории менеджмента характеризуется как поведение, которое ...

соответствует морали большей части общества

не противоречит концепции равных возможностей

приемлемо для многих людей
законно

6 Стратегический менеджмент включает:
формулирование миссии и целей организации
анализ альтернатив и выбор стратегии
содержание системы стратегического управления
особенности стратегического управления в фирмах США и Японии

7 Инновационный менеджмент – управление разработкой основных направлений научно – технической и производственной деятельности организации в следующих областях:
разработка и внедрение новых продуктов и услуг
модернизация и усовершенствование выпускаемой продукции
дальнейшее развитие производства традиционных видов продукции
снятие с производства устаревшей продукции

Примеры тестовых заданий по теме 8

1 Операционный менеджмент – создание условий для функционирования операционной (производственной) системы, включающей:
перерабатывающую подсистему (превращение поступающих ресурсов в выходную продукцию)
подсистему обеспечения (вычислительный центр, ремонтно – эксплуатационная служба, материально – техническое снабжение и др.)
подсистему планирования и контроля, (планирование производственных мощностей, диспетчеризация, управление запасами, контроль качества)

2 Менеджмент персонала – деятельность включающая:
планирование трудовых ресурсов
набор персонала
оценку, персонала и отбор на рабочие места
разработку структуры зарплаты и льгот
оценку трудовой деятельности

3 Финансовый менеджмент – деятельность, включающая:
разработку финансовой политики
принятие решений по финансам и выработку методов их реализации
анализ финансовой отчетности

оценка затрат на капитал
организацию аппарата управления финансами

4 Информационный менеджмент – деятельность, включающая:
определение содержания необходимой (релевантной) информации для руководителей всех уровней и специалистов;
определение потребностей в технических средствах информации
планирование затрат на приобретение и функционирование системы информации
подбор и обучение персонала для работы с информацией

5 Маркетинговый менеджмент – деятельность, включающая:
анализ рыночных возможностей
отбор целевых рынков
разработку комплекса маркетинга (разработку товаров, установление цен, методы распространения товаров и стимулирование их сбыта)
реализацию маркетинговых мероприятий

6 Основными факторами, влияющими на выбор организационной структуры управления персоналом, являются:
организационно-правовая форма организации
размер и степень разнообразия деятельности
технология
традиционные структуры управления

Примеры тестовых заданий по теме 9

1 Организационная структура системы управления персоналом – это:
функциональная структура службы управления персоналом
совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц
основа оргструктуры управления организации
функциональная структура кадровой службы

2 Основными целями управления персоналом организации являются:
повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях
повышение эффективности производства и труда
обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива

обеспечение адаптации работников

3 Администрация организации, нанимая работника, ставит цели:

организация развития персонала

мотивация и стимулирование персонала

обеспечение нормальных условий труда

повышения эффективности управления персоналом

4 Работник, нанимаясь на работу в организацию, ставит цели:

реализация своего развития

получение своевременного обучения, переподготовки и повышения квалификации

получение возможности для служебно-профессионального роста

повышение рентабельности продукции, работы, услуги

5 Кадровая политика предприятия:

управляет персоналом в рамках кадровой политики

решает вопросы организации труда

определяет потребность в персонале

решает вопросы культурного времяпрепровождения

6 В управлении персоналом используется информация:

нормативная

методическая

уличная

#качественная

7 Информационно-справочная система по кадрам решает задачи:

персонального учета кадров

составление отчетности по кадрам

подготовки и повышения квалификации кадров

формирования климата в коллективе

8 Основные задачи правового обеспечения системы управления персоналом:

правовое регулирование трудовых отношений

защита прав и законных интересов работников

сбор информации и кадровых процессах в организации

кадровое консультирование

9 К актам локального регулирования относятся:
приказы руководителя по кадровым вопросам
положения о подразделениях
должностные инструкции
штатное расписание

Темы курсовых работ

1. Разработка организационного проекта системы управления персоналом организации (на примере...).
2. Совершенствование системы управления персоналом организации (на примере...).
3. Совершенствование функционального разделения труда в системе управления персоналом организации (на примере...).
4. Совершенствование организационной структуры системы управления персоналом организации (на примере...).
5. Совершенствование взаимосвязей кадровой службы в оргструктуре организации (на примере...).
6. Совершенствование кадрового и документационного обеспечения системы управления персоналом организации (на примере...).
7. Совершенствование информационного и технического обеспечения системы управления персоналом организации (на примере...).
8. Совершенствование нормативно-методического и правового обеспечения системы управления персоналом организации (на примере...).
9. Совершенствование регламентации труда персонала организации (на примере...).
10. Совершенствование технологии принятия управленческих решений по управлению персоналом организации (на примере...).
11. Формирование кадровой политики организации (на примере...).
12. Совершенствование стратегического управления персоналом организации (на примере...).
13. Разработка стратегии управления персоналом организации (на примере...).
14. Совершенствование кадрового планирования в организации (на примере...).
15. Разработка оперативного плана работы с персоналом организации (на примере...).
16. Совершенствование маркетинга персонала организации (на примере...).
17. Совершенствование процесса планирования и прогнозирования потребности в персонале (на примере...).
18. Организация управления профориентацией и адаптацией персонала организации (на примере...).

19. Совершенствование системы организации труда персонала организации (на примере...).
20. Формирование системы развития персонала организации (на примере...).
21. Организация обучения персонала (на примере...).
22. Совершенствование системы оценки и аттестации руководящих кадров организации (на примере...).
23. Совершенствование системы управления деловой карьерой работников (на примере...).
24. Совершенствование системы создания и управления кадровым резервом организации (на примере...).
25. Организация процесса деловой оценки персонала организации (на примере...).
26. Совершенствование системы оценки результатов деятельности подразделений управления персоналом организации (на примере...).
27. Развитие аудита персонала организации.
28. Совершенствование системы мотивации персонала организации (на примере...).
29. Управление командообразованием в современной организации.
30. Развитие кадрового потенциала организации (на примере...).
31. Оценка эффективности кадровой деятельности организации (на примере...).
32. Разработка мероприятий по повышению квалификации персонала организации (на примере...).
33. Совершенствование системы оплаты труда персонала в организации (на примере...).
34. Исследование инфраструктуры рынка труда региона (на примере...).
35. Организация деятельности службы занятости (на примере...).
36. Исследование рынка услуг по подбору персонала (на примере...).
37. Регулирование профессионально-квалификационной структуры рынка труда региона (на примере...).
38. Разработка мероприятий по развитию аутсорсинга персонала (на примере...).
39. Разработка мероприятий по развитию лизинга персонала (на примере...).
40. Исследование политики доходов и заработной платы региона (на примере...).
41. Совершенствование системы оплаты труда работников бюджетной сферы (на примере...).
42. Разработка мероприятий по использованию гибких форм организации труда и рабочего времени (на примере...).
43. Проблемы вторичной занятости (на примере...).
44. Исследование проблем молодежи на рынке труда региона (на примере...).

45. Совершенствование внутрифирменной системы нормирования труда (на примере...).

46. Организация труда льготных категорий работников (на примере...).

Вопросы для проведения промежуточного контроля (экзамена)

Компетенция ПК-1 – способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями

Вопросы к экзамену

1. Образ современного менеджера, способного эффективно управлять организациями
2. Качества менеджера, способного эффективно управлять подразделениями.
3. Навыки успешного руководителя, способного эффективно управлять группами (командами) сотрудников.
4. Сущность менеджмента. Содержание понятия «менеджмент».
5. Эволюция управленческой мысли.
6. Развитие менеджмента в России.
7. Особенности менеджмента на рубеже XX и XXI веков.
8. Основные положения школы научного управления.
9. Классическая (административная) школа управления.
10. Школа психологии и человеческих отношений.
11. Сущность организации управления. Системный подход к организации управления.
12. Адаптивные орг. структуры управления: виды, особенности, условия применения.
13. Дивизиональная структура управления, ее преимущества и недостатки.
14. Функции управления: их сущность, состав и значение в системе менеджмента.
15. Планирование как функция менеджмента.
16. Значение и место функции координация в процессе управления.
17. Мотивация как функция управления.
18. Контроль как функция управления. Основные виды контроля.
19. Сущность, классификация и значение методов управления.
20. Организационно-распорядительные методы управления: их сущность, значение, механизм воздействия на объект управления.

Практические задания для экзамена

Задание 1.

Школа научного менеджмента, изучающая способность управлять организациями.

1. Дайте характеристику школе научного менеджмента: годы развития,

авторы и последователи, основные идеи, практическое значение для современного менеджмента.

2. Как школа научного менеджмента связана с именем Генри Форда? В чем состоял его вклад в развитие идей школы? Как вы думаете, за что подвергались критике условия труда на заводах Г. Форда?

Задание 2.

Административная школа, развивающая способность управлять подразделениями, группами сотрудников.

1. Дайте характеристику административной школе: годы развития, авторы и последователи, основные идеи, практическое значение для современного менеджмента.

2. Как вы понимаете принципы управления по А. Файолю? Составьте таблицу, придумайте и запишите краткие примеры реализации каждого принципа.

Задание 3.

Бюрократическая школа, развивающая способность управлять проектами и сетями.

1. Дайте характеристику бюрократической школе: годы развития, авторы и последователи, основные идеи, практическое значение для современного менеджмента.

2. Почему понятие "бюрократия" в наши дни часто употребляется в негативном значении? Дайте свою оценку этому понятию с учетом изученного материала.

Задание 4.

Школа человеческих отношений изучающая способность управлять организациями.

1. Дайте характеристику школе человеческих отношений: годы развития, авторы и последователи, основные идеи, практическое значение для современного менеджмента.

2. Что такое хоторнский эффект (Hawthorne effect)? Придумайте и опишите пример проявления такого эффекта в деятельности какой-либо организации (или одного ее подразделения).

Задание 5.

Школа наук о поведении развивающая способность управлять командами сотрудников.

1. Дайте характеристику школе наук о поведении: годы развития, авторы и последователи, основные идеи, практическое значение для современного менеджмента.

2. Вспомните основные положения теорий X и Y, предложенных американским ученым Дугласом Мак-Грегором. Какие идеи кажутся вам более правильными и соответствующими современным условиям? Какие положе-

ния и выводы вы будете использовать в своей работе менеджером? Почему?

Задание 6.

Ситуация, изучающая способность управлять организациями.

Вы – руководитель трудового коллектива, состоящего из двух отделов, примерно равных по численности, но имеющих разную социальную структуру. На предприятии в качестве конечных результатов приняты выручка от реализованной продукции, производительность труда и качество продукции. Критерий эффективности – валовая прибыль. В отчетном квартале Ваш коллектив выполнил основные конечные показатели, но были проблемы с качеством продукции. Виноват в этом оказался отдел А. Отдел Б не виноват в снижении качества, но допустил ряд упущений в трудовой дисциплине, о которых известно в коллективе. Заводская премия Вашему подразделению была снижена за упущения по качеству и рассчитана пропорционально численности сотрудников, как давно принято на предприятии.

Вопросы:

1. Каким образом и в каких пропорциях Вы разделите премию?
2. Положения каких теорий мотивации обосновывают Ваш выбор?

Примерные тестовые задания для экзамена

1 Процесс высшего порядка, главной составляющей которого является достижение цели организации – это:

исполнение
управление
руководство
регулирование

2 Аппарат управления организациями, подразделениями – это:
группа работников, связанных определенными управленческими отношениями

планово-экономический отдел фирмы
совокупность консультантов генерального директора фирмы
внешние аудиторы фирмы

3 Менеджмент следует рассматривать как:

искусство управления
науку управления
тенденцию к сотрудничеству
управление организацией

4 Подчинение в процессе труда всех работников одному лицу – руководителю, означает принцип управления - ...

5 ... подход изучает явление (объект) как систему взаимосвязанных элементов, образующих единое целое.

6 Управленческая роль, требующая специальных знаний, умений – это: архетип менеджера

должность

коммуникационная роль

статус

Компетенция ДПК-1 – способность обосновать и критически оценить различные методы управления организацией в условиях структурных преобразований экономики России

Вопросы к экзамену

1. В какой школе менеджмента раскрыта способность обосновать и критически оценить различные методы управления организацией в условиях структурных преобразований экономики России.
2. Виды методов управления организацией в условиях структурных преобразований России.
3. Методика, позволяющая развить способность обосновать и критически оценить различные методы управления организацией
4. Социально-психологические методы управления: их сущность, значение, способы реализации.
5. Трудовой коллектив как субъект и объект управления. Признаки, функции, структура и задачи трудового коллектива в торговле и сфере услуг.
6. Психологический анализ и оценка личности работника. Свойства личности и их характеристика. Личность менеджера.
7. Содержательные теории мотивации.
8. Процессуальные теории мотивации.
9. Сущность и роль управленческих решений; их классификация, требования к управленческим решениям.
10. Динамика менеджмента Этапы процесса управления.
11. Принятия решений в условиях неопределенности и риска.
12. Принятие решений в условиях определенности.
13. Информационное обеспечение менеджмента.
14. Формальные и неформальные группы, их характеристика.
15. Характеристика основных теорий лидерства.

16. Формы власти и способы ее реализации.
17. Влияние в организации. Формы влияния.
18. Стилль управления, сравнительная характеристика авторитарного, демократического, либерального стилей.
19. Личность как объект управления. Необходимость изучения и понимания основных сторон человеческой личности при руководстве людьми.
20. Конфликты в менеджменте. Виды конфликтов.

Практические задания для экзамена

Задание 1.

Школа человеческих отношений изучающая способность обосновывать и критически оценивать различные методы управления организацией.

1. Дайте характеристику школе человеческих отношений: годы развития, авторы и последователи, основные идеи, практическое значение для современного менеджмента.

2. Что такое хоторнский эффект? Придумайте и опишите пример проявления такого эффекта в деятельности какой-либо организации (или одного ее подразделения).

Задание 2.

Школа наук о поведении, рассматривающая способность критически оценивать методы управления в условиях структурных преобразований экономики.

1. Дайте характеристику школе наук о поведении: годы развития, авторы и последователи, основные идеи, практическое значение для современного менеджмента.

2. Вспомните основные положения теорий X и Y, предложенных американским ученым Дугласом Мак-Грегором. Какие идеи кажутся вам более правильными и соответствующими современным условиям? Какие положения и выводы вы будете использовать в своей работе менеджером? Почему?

Задание 3.

Школа количественных методов, рассматривающая способность обосновать и критически оценить различные методы управления организацией в условиях структурных преобразований экономики России.

Компания "Инфо-Инвест" работает на рынке информационных технологий около десяти лет, оказывая услуги по разработке и установке корпоративных информационных сетей и систем информационной безопасности.

В момент образования компании в 2001 г. численность ее сотрудников, включая основателя, занимавшего тогда пост генерального директора, составляла всего девять человек. В 2002 г. в компании работали уже 32 сотрудника. В 2005-м численность персонала увеличилась до 56 человек. В этом же году у компании насчитывалось всего пять постоянных клиентов, но уже к началу 2007 г. количество заказчиков, заключивших договоры с "Инфо-

Инвест" на условиях длительного обслуживания сетей, достигло двадцати двух. При этом чистая прибыль компании по сравнению с 2005 г. выросла почти в 3 раза.

В 2011 г. численность персонала составляет более 120 человек. Прибыль превышает 150 млн руб. в год, что на 90 млн руб. больше, чем в 2007 г. В 2009 г. компания заключила два договора о стратегическом партнерстве: с банком "Регион-Развитие" и компанией Oracle. По прогнозам в 2012 г. прибыль должна вырасти в 1,5 раза за счет заключения договоров еще с пятью постоянными клиентами.

Учредители "Инфо-Инвест" полагают, что успех компании обусловлен тем, что с 2005 по 2006 г. удалось создать команду эффективных менеджеров, владеющих современными технологиями управления.

1. Письменно ответьте на вопросы:

а) чем занимается компания "Инфо-Инвест"?

б) по каким характеристикам можно судить о развитии компании?

2. Составьте таблицу и сгруппируйте количественные характеристики, используемые в кейсе, по их содержанию.

3. Постройте два-три графика, иллюстрирующих динамику развития компании "Инфо-Инвест".

Задание 4.

Предприниматель собирается открыть велосипедный магазин. Он может открыть маленький магазин, большой магазин или ничего не открывать. Возможна пятилетняя аренда здания под магазин, и предприниматель хочет сделать корректное решение. Он также собирается пригласить своего профессора по курсу маркетинга для маркетингового исследования, которое покажет состояние рынка для его сервиса. Из исследования видно, будут ли результаты сервиса благоприятными или неблагоприятными.

Постройте дерево решений для предпринимателя., которое отразит способность обосновать и критически оценить различные методы управления организацией в условиях структурных преобразований экономики России

Задание 5.

Предприниматель в задаче 3.11 сделал такой анализ решения о своем магазине велосипедов. Если он открывает большой магазин, то будет зарабатывать \$60000, если рынок благоприятный, но будет нести потери \$40000, если рынок неблагоприятный. Маленький магазин будет приносить \$30000 прибыли при благоприятном рынке и \$10000 потерь, если рынок неблагоприятный. В настоящее время предприниматель считает, что существует шанс 50 : 50, что рынок будет благоприятным. Его профессор по маркетингу назначил цену \$5000 за маркетинговое исследование. Он оценил, что существует вероятность .6 того, что исследование рынка будет успешным.

Вероятность .9 определяет благоприятный рынок при успешном результате исследования. Кроме того, только .12 составляет вероятность благоприятного рынка, если результаты исследования рынка неблагоприятны.

Постройте дерево решений задачи, которое поможет предпринимателю решить, что ему делать в условиях структурных преобразований экономик России.

Задание 6.

Предприниматель не знает, что ему делать: он может открыть большой отдел проката видеокассет или маленький отдел в своем магазине; он может также собирать информацию, результаты будут показывать благоприятный или неблагоприятный рынок, но это будет стоить ему \$3000 за информацию. Предприниматель считает, что имеется шанс 50 : 50, что информация будет благоприятной. Если рынок проката благоприятный, предприниматель будет получать доход \$15000 в большом отделе или \$5000 в маленьком. При неблагоприятном рынке проката видеокассет убыток составит \$20000 при большом отделе и \$10000 при маленьком отделе. Благоприятный отчет при изучении рынка повышает вероятность существования благоприятного рынка до .9. Кроме того, неблагоприятный рыночный отчет понижает вероятность благоприятного рынка проката до .4.

Что вы посоветуете делать предпринимателю?

Примерные тестовые задания для экзамена

1 Методы обучения персонала на рабочем месте:
производственный инструктаж
наставничество
смена рабочего места
наблюдение

2 Методы профессионального обучения вне рабочего места предназначены для:
формирования имиджа
повышения эффективности работы
получения теоретических знаний
обучения умению вести себя

3 Целью менеджмента организации является:
повышение эффективности и конкурентоспособности организации

устойчивость на рынке
долгосрочное планирование
минимизация затрат на управление

4 Продуктом труда менеджера является:
информация
решение
полномочия
власть

5 Трудовая адаптация – взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на ... включении работника в процесс производства.

6 Повышение квалификации кадров – обучение кадров в связи с ростом требований к профессии в целях усовершенствования:
знаний
умений, навыков
способов общения
обучения персонала

Компетенция ДПК-2 – способность критически оценивать научные результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями в области методологии управления организацией

Вопросы к экзамену

1. Способы критической оценки научных результатов, полученных отечественными и зарубежными исследователями в области методологии управления организацией
2. Школы менеджмента, изучающие оценку научных результатов, полученных отечественными исследователями в области методологии управления организацией
3. Школы менеджмента, изучающие оценку научных результатов, полученных зарубежными исследователями в области методологии управления организацией.
4. Способы преодоления конфликтов.
5. Антикризисное управление: понятие, правовые основы.
6. Этика предпринимательской деятельности и ее слагаемые: социальная ответственность, имидж, репутация, этика деловых контактов.
7. Цель и причины организационных изменений. Деятельность менеджеров по управлению изменениями.
8. Эффективность менеджмента: понятие, факторы.

9. Характеристика американской модели менеджмента.
10. Характеристика японской модели менеджмента.
11. Характеристика западноевропейской модели менеджмента.
12. Современные проблемы управления торговлей и сферой услуг. Менеджмент как инструмент эффективного управления.
13. Особенности развития управления в России.
14. Классификация предприятий по формам собственности, видам деятельности, организационно-правовым формам.
15. Особенности менеджмента в малом бизнесе.
16. Управление внешнеэкономической деятельностью фирмы.
17. Управление инфраструктурой предприятия.
18. Методы управления запасами.
19. Управление качеством в организации.
20. Управление трудовыми ресурсами в организации.
21. Организация труда менеджера.
22. Планирование рабочего времени менеджера.
23. Личностный потенциал менеджера торгового предприятия: формирование и развитие.

Практические задания для экзамена

Задание 1.

Ситуационный подход, изучающий способность критически оценивать научные результаты, полученные отечественными исследователями в области методологии управления организацией.

Вспомните какой-либо эпизод из понравившейся вам книги, фильма или мультфильма. Кратко опишите его. Запишите происходящие в эпизоде события, которые можно было бы назвать признаками или симптомами складывающейся ситуации. Можно ли по этим признакам правильно понять ситуацию? Что необходимо для более точной идентификации ситуации?

Задание 2.

Процессный подход, изучающий способность критически оценивать научные результаты, полученные зарубежными исследователями в области методологии управления организацией.

Поставьте перед собой цель успешно сдать экзамен по какой-либо дисциплине. Представьте управление достижением этой цели в виде процесса, состоящего из четырех взаимосвязанных этапов. Запишите в диаграмме названия этих этапов. Запишите также, какие коммуникации (общение, информация и т.п.) потребуются вам для этого.

Задание 3.

Позволяет изучить способность критически оценивать научные результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями в области методологии управления организацией.

Известно, что отдел исследований и развития маленькой парфюмерной компании проводит исследования по средству, улучшающему рост волос. Президент компании должен дать рекомендации инвесторам. Он имеет три возможности. Первая: продать новшество большой медицинской компании – это принесет \$10 миллионов; вторая: начать экспериментальное лабораторное исследование и затем принимать решение; третья: провести финансирование агрессивной маркетинговой программы в надежде, что тестирование нового средства будет идти хорошо. Реальная цель этих трех решений – двигаться так быстро, чтобы конкуренты имели минимальный шанс их настигнуть. Программа экспериментального лабораторного исследования будет стоить \$5 миллионов и имеется шанс 50 : 50, что будут получены благоприятные результаты. При неблагоприятных результатах тестирования с шансом 1 : 10 доход составит только \$1 миллион.

С другой стороны, если благоприятная формула косметического средства будет найдена, будут получены \$20 миллионов. Но так как компания маленькая, с ограниченными ресурсами и рыночными возможностями, даже с благоприятными результатами лабораторного исследования успех товара на рынке составляет только 40 %. При благоприятном результате лабораторного исследования затраты будут включать не только \$5 миллионов на тестирования, но также и \$3 миллиона на маркетинг.

При третьей возможности компания проводит агрессивную маркетинговую стратегию. Президент компании считает, что существует только один шанс к пяти, что это надо делать. Однако выигрыш при успехе агрессивного маркетинга \$100 миллионов (эта цифра в пять раз больше, чем \$20 миллионов, отражающих передачу рынка потенциальному конкуренту путем заключения с ним соглашения). В третьем случае маркетинговые затраты равны \$3 миллиона и тестирование будет стоить \$5 миллионов.

Постройте дерево решений и выберите лучшее.

Задание 4.

Мисс Мариан Моэ, юная 20-летняя дама, работает в отделе рекламы универсального магазина около 3-х лет. Ее главная задача – готовить световые табло, которые затем устанавливаются по всему магазину. Хотя мисс Моэ считает свою работу интересной и сложной, растущая рабочая нагрузка и давление со стороны руководителя отдела воспринимаются ею с неприязнью. В отделе только один человек обладает достаточной информацией, знаком с ее работой и может быть ее ассистентом. Но даже с ассистентом мисс Моэ вынуждена работать сверхурочно. Несмотря на то, что заказы на световые табло должны поступать не менее чем за 7 дней до их установки, очень часто бывают срочные заказы. Некоторые руководители подразделений уже привыкли давить на нее ради скорейшего выполнения их заказов. Поскольку

проблема обострилась, ее руководитель поставил этот вопрос на обсуждение на совещании правления. На несколько недель дело вроде бы улучшилось, но затем число срочных заказов вновь стало медленно расти.

Мисс Моэ любила свою работу и терпела это давление до тех пор, пока в один прекрасный день не обнаружила, что некоторые работники других отделов за менее ответственную работу получают больше, чем она. Такое положение показалось ей совершенно нетерпимым, особенно с учетом сверхурочных, к которым ее вынуждает работа. Она рассчитывала получить отгулы за переработанные часы, однако никогда их не брала, поскольку за время отгула наберется столько заказов, что она их просто не осилит. Чувствуя обиду, мисс Моэ сообщила своему руководителю, что она не сдвинется с места, пока не пересмотрят ее зарплату и не сократят ей нагрузку. Она получила прибавку в 5% и обещание выделить еще одного работника. На какое-то время положение улучшилось, но вскоре нагрузка возросла опять. Через месяц после очередного срочного заказа мисс Моэ подала заявление об увольнении.

Вопросы:

1. Какие теории мотивации не учел руководитель мисс Моэ?
2. Определите уровень мотивации мисс Моэ на основе теории ожиданий Врума?
3. Определите, какие потребности были у мисс Моэ, и на какие средства их удовлетворения она рассчитывала?
4. Как бы Вы мотивировали мисс Моэ?

Задание 5.

Руководителю торговой фирмы потребовалось провести специальное мероприятие, чтобы стимулировать продажу товаров. Лучшему продавцу выделялась премия в виде бесплатной поездки на Бермуды вместе с супругой (или с супругом), где они могли бы поиграть в гольф на лучших площадках мира. Прошло почти 3 месяца, а увеличения объема продаж почему-то не наблюдалось. Руководитель объяснял это себе тем, что продавцы «не тянут». Тогда он пригласил специалиста со стороны, чтобы тот развил у продавцов умение хорошо торговать и разработал программу, стимулирующую побудительные мотивы с целью «дать толчок продажам».

Приглашенный специалист отправился в торговые отделы и базы фирмы и увидел на стоянках автомобили с подставками для ружей. Всюду в подсобках находились охотничьи и рыболовные принадлежности. По всем имеющимся признакам было видно, что тут работают люди, увлекающиеся охотой

и рыбалкой. И ни один человек из всей команды продавцов не интересовался гольфом.

Вопросы:

1. Какое условие какой теории мотивации было нарушено руководителем фирмы?
2. Что следует предпринять руководителю, чтобы стимулировать объем продаж?

Задание 6.

■ крупной текстильной фабрике дела шли успешно до тех пор, пока конкуренты не стали вытеснять с рынка эту некогда процветающую фирму. У нее поубавилось заказов даже от постоянных клиентов, появились проблемы с перебоем наличных денег, а когда возникают подобные затруднения, обычная мера – сокращение штатов. На совещании совета директоров было принято решение: отгрузить недопоставленный товар, а затем произвести увольнение.

Эта информация стала известна работникам. Через некоторое время производительность труда резко упала. Администрации пришлось обратиться к консультанту, который начал искать причину происходящего. Он побеседовал с текстильщиками дружески, с глазу на глаз, расспрашивая, что же на самом деле у них происходит. И один из рабочих проговорился: «Понимаете - мы знаем, что, как только отправим все оставшиеся заказы, нас отправят за ворота. Вот мы и стараемся вовсю, чтобы этих заказов нам на подольше хватило».

Вопросы:

1. Какая потребность в настоящее время имеет для работников наиболее важное значение?
2. Как руководителю мотивировать работников, чтобы изменить ситуацию?

Примерные тестовые задания для экзамена

1 Руководящие правила, основные положения которыми должны руководствоваться работники при критической оценке научных результатов в области методологии управления организацией – это ... управления:

законы

принципы

функции

методы

2 Повышение эффективности менеджмента характеризует:
сокращение времени работы персонала
соотношение необходимого и фактического расхода ресурсов
увеличение количества реализованных товаров и услуг
степень достижения целей организации

3 Менеджмент – управление в условиях рыночной экономики означает:
ориентацию фирмы на спрос и потребности рынка
хозяйственную зависимость
использование устаревшей информационной базы
отсутствие ответственных за конечные результаты деятельности фирмы

4 Основу изучения дисциплины «Менеджмент» составляет управление:
идеологическое
государственное
социальное
хозяйственное

5 Социотехнические системы – это ...
люди, участвующие в процессе производства
оргтехника
станки с программным управлением
компьютерные системы, заменяющие определенное число работников

6 Деловая карьера – это:
поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности
изменение квалификационных возможностей и размеров вознаграждения
достижение известности, славы, обогащения
деятельность человека вне работы

7.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков, характеризующих этапы формирования компетенций

Контроль освоения дисциплины и оценка знаний обучающихся на экзамене производится в соответствии с Пл КубГАУ 2.5.1 «Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся».

Кейс-задание

Кейс-задание – это проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуа-

цию, необходимую для решения данной проблемы. В основе метода *кейс-заданий* лежит описание конкретной профессиональной деятельности или эмоционально-поведенческих аспектов взаимодействия людей. При изучении конкретной ситуации, и анализе конкретного примера магистрант должен вжиться в конкретные обстоятельства, понять ситуацию, оценить обстановку, определить, есть ли в ней проблема и в чем ее суть. Определить свою роль в решении проблемы и выработать целесообразную линию поведения.

Метод кейс-заданий разбивается на этапы:

- Подготовительный этап;
- Ознакомительный этап;
- Аналитический этап;
- Итоговый этап.

Отметка «отлично»: задание выполнено в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий; работа проведена в условиях, обеспечивающих получение правильных результатов и выводов; соблюдены правила техники безопасности; в ответе правильно и аккуратно выполняет все записи, таблицы, рисунки, чертежи, графики, вычисления; правильно выполняет анализ ошибок.

Результат выполнения кейс-задания оценивается с учетом следующих критериев:

- полнота проработки ситуации;
- полнота выполнения задания;
- новизна и неординарность представленного материала и решений;
- перспективность и универсальность решений;
- умение аргументировано обосновать выбранный вариант решения.

Если результат выполнения кейс-задания соответствует обозначенному критерию студенту присваивается один балл (за каждый критерий по 1 баллу).

Оценка «отлично» – при наборе в 5 баллов.

Оценка «хорошо» – при наборе в 4 балла.

Оценка «удовлетворительно» – при наборе в 3 балла.

Оценка «неудовлетворительно» – при наборе в 2 балла.

Эссе

Эссе – это средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария соответствующей дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. *Эссе* — это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. Писать эссе полезно, поскольку это позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выде-

лять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи.

Эссе должно содержать четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. Это может быть анализ имеющихся статистических данных по изучаемой проблеме, анализ материалов из средств массовой информации и использованием изучаемых моделей, подробный разбор предложенной задачи с развернутыми мнениями, подбор и детальный анализ примеров, иллюстрирующих проблему и т.д.

Структура эссе.

Титульный лист.

Введение — суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически. При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: «Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?», «Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?», «Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?», «Могу ли я разделить тему на несколько более мелких подтем?».

Основная часть — теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса. Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать предлагаемую аргументацию/анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

В зависимости от поставленного вопроса анализ проводится на основе следующих категорий: Причина — следствие, общее — особенное, форма — содержание, часть — целое, постоянство — изменчивость. В процессе построения эссе необходимо помнить, что один параграф должен содержать только одно утверждение и соответствующее доказательство, подкрепленное графическим и иллюстративным материалом. Следовательно, наполняя содержанием разделы аргументацией (соответствующей подзаголовкам), необходимо в пределах параграфа ограничить себя рассмотрением одной главной мысли.

4. Заключение — обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д.

Критериями оценки эссе являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, степень раскрытия разных точек зрения на исследуемую проблему и качество

формулирования собственного мнения соблюдения требований к оформлению.

Оценка «отлично» ставится, если выполнены все требования к написанию и защите эссе: обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению, выступление докладчика было логически выверенным, речь – ясной, ответы на вопросы – уверенными и обоснованными.

Оценка «хорошо» — основные требования к эссе выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём эссе; имеются упущения в оформлении, не четкости при ответах на вопросы.

Оценка «удовлетворительно» — имеются существенные отступления от требований к эссе. В частности: тема освещена не полностью; допущены фактические ошибки в содержании; речь докладчика не структурирована, допускались неточности при ответах на вопросы.

Оценка «неудовлетворительно» — тема эссе не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или речь докладчика логически не выдержана, отсутствует новизна исследования, докладчик испытывает затруднения при ответах на вопросы.

Реферат

Реферат – это краткое изложение в письменном виде содержания и результатов индивидуальной учебно-исследовательской деятельности, имеет регламентированную структуру, содержание и оформление. Его задачами являются:

1. формирование умений самостоятельной работы студентов с источниками литературы, их систематизация;
2. развитие навыков логического мышления;
3. углубление теоретических знаний по проблеме исследования.

Текст реферата должен содержать аргументированное изложение определенной темы. Реферат должен быть структурирован (по главам, разделам, параграфам) и включать разделы: введение, основная часть, заключение, список используемых источников. В зависимости от тематики реферата к нему могут быть оформлены приложения, содержащие документы, иллюстрации, таблицы, схемы и т.д.

Критериями оценки реферата являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению.

Оценка «отлично» — выполнены все требования к написанию реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена соб-

ственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению.

Оценка «хорошо» — основные требования к реферату выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении.

Оценка «удовлетворительно» — имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата; отсутствуют выводы.

Оценка «неудовлетворительно» — тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или реферат не представлен вовсе.

Тест

Тест – это инструмент оценивания уровня знаний студентов, состоящий из системы тестовых заданий, стандартизированной процедуры проведения, обработки и анализа результатов.

Оценка «отлично» выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем на 85 % тестовых заданий.

Оценка «хорошо» выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем на 70 % тестовых заданий.

Оценка «удовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем на 51 %.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа студента менее чем на 50 % тестовых заданий.

Требования к выполнению курсовых работ, критерии оценки

Курсовая работа по дисциплине «Концепции менеджмента организации» должна отражать проблемные вопросы и современные достижения отечественной и зарубежной практики управления современной организацией. Курсовое исследование – творческий труд, результатом которого может быть и нетрадиционный, оригинальный взгляд на поставленную проблему, исследование которой может привести к неожиданным открытиям. В процессе выполнения курсовой работы обучающийся проявляет свою научно-исследовательскую зрелость, готовность к практическому применению приобретенных знаний, квалифицированному решению профессиональных проблем.

Выполнение обучающимся курсовой работы осуществляется под непосредственным контролем руководителя. После завершения работы студент сдает ее на кафедру. Руководитель определяет ее соответствие требованиям и письменно дает свое заключение на титульном листе курсовой работы о возможности допустить ее к защите. Далее устанавливается дата и время ее за-

щиты. При выставлении оценки за курсовую работу учитываются следующие факторы:

объем и качество выполнения курсовой работы,
оригинальность и самостоятельность решения поставленных задач,

глубина знаний по выбранной теме,
умение излагать результаты, объяснять источники данных, ориентироваться в законодательных и нормативных документах по данной теме,
способность обосновывать и защищать принятые решения, отвечать на заданные при защите вопросы как теоретического, так и практического характера.

Критерии оценки курсовой работы

«Отлично» выставляется за курсовую работу, в которой:

1. Используется основная литература по проблеме.
2. Дано теоретическое обоснование актуальной темы и анализ передового опыта работы.
3. Показано применение научных методик и передового опыта в своей работе с испытуемыми, обобщен собственный опыт, иллюстрируемый различными наглядными материалами, сделаны выводы и даны практические рекомендации.
4. Работа безукоризненна в отношении оформления (орфография, стиль, цитаты, ссылки и т.д.).
5. Все этапы выполнены в срок.

«Хорошо» выставляется в случае, если:

1. Использована основная литература по теме (методическая и научная).
2. Дано теоретическое обоснование и анализ передового опыта работы.
3. Все этапы выполнены в срок.
4. Работа правильно оформлена.
5. Недостаточно описан личный опыт работы, применение научных исследований и передового опыта работы.

«Удовлетворительно» выставляется:

1. Библиография ограничена.
2. Нет должного анализа литературы по проблеме.
3. Хорошо обобщен собственный опыт работы.
4. Оформление работы правильное.
5. Большая часть выполнена в срок.

Экзамен

Критерии оценки на экзамене

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, который обладает всесторонними, систематизированными и глубокими знаниями материала учебной программы, умеет свободно выполнять задания, предусмотренные учебной программой, усвоил основную и ознакомился с дополнительной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «отлично» выставляется обучающемуся усвоившему взаимосвязь основных по-

ложений и понятий дисциплины в их значении для приобретаемой специальности, проявившему творческие способности в понимании, изложении и использовании учебного материала, правильно обосновывающему принятые решения, владеющему разносторонними навыками и приемами выполнения практических работ.

Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, обнаружившему полное знание материала учебной программы, успешно выполняющему предусмотренные учебной программой задания, усвоившему материал основной литературы, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, показавшему систематизированный характер знаний по дисциплине, способному к самостоятельному пополнению знаний в ходе дальнейшей учебной и профессиональной деятельности, правильно применяющему теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеющему необходимыми навыками и приемами выполнения практических работ.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, который показал знание основного материала учебной программы в объеме, достаточном и необходимым для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, справился с выполнением заданий, предусмотренных учебной программой, знаком с основной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, допустившему погрешности в ответах на экзамене или выполнении экзаменационных заданий, но обладающему необходимыми знаниями под руководством преподавателя для устранения этих погрешностей, нарушающему последовательность в изложении учебного материала и испытывающему затруднения при выполнении практических работ.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, не знающему основной части материала учебной программы, допускающему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных учебной программой заданий, неуверенно с большими затруднениями выполняющему практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не может продолжить обучение или приступить к деятельности по специальности по окончании университета без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

8 Перечень основной и дополнительной учебной литературы

Основная учебная литература

1. Концепции менеджмента организации : учеб. пособие / О. П. Шевченко. – Краснодар : КубГАУ, 2019. – 169 с. - <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=6225>

2. Менеджмент (продвинутый уровень): Конспект лекций / Силенко А.Н. - М.:КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 82 с.: ISBN 978-5-906818-40-9 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/767628>

3. Никулина, Н. Н. Финансовый менеджмент организации. Теория и практика : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», «Менеджмент организации» / Н. Н. Никулина, Д. В. Суходоев, Н. Д. Эриашвили. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 511 с. — ISBN 978-5-238-01547-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/71231.html>

Дополнительная учебная литература

1. Шевченко О.П. Менеджмент организации: уч. пособие для магистров направления 38.04.02 «Менеджмент»/ О.П. Шевченко / Краснодар, КубГАУ, 2016 г. — 176 с. Режим доступа: https://edu.kubsau.ru/file.php/119/70.Red.Koncepcii_menedzhmenta_organizaciiPDF.pdf

2. Коробко, В. И. Теория управления : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент организации» / В. И. Коробко. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 383 с. — ISBN 978-5-238-01483-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/81695.html>

3. Родионова, Н. В. Методы исследования в менеджменте. Организация исследовательской деятельности. Модуль 1 : учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент» / Н. В. Родионова. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 415 с. — ISBN 978-5-238-02275-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/74894.html>

4. Анцупов, А. Я. Социально-психологическая оценка персонала : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации», «Психология» / А. Я. Анцупов, В. В. Ковалев. — 2-е изд. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 391 с. — ISBN 978-5-238-01445-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/81561.html>

9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

Перечень ЭБС

№	Наименование	Тематика	Ссылка
1	Znaniium.com	Универсальная	https://znanium.com/
2	IPRbook	Универсальная	http://www.iprbookshop.ru/
3	Образовательный портал Куб-ГАУ	Универсальная	https://edu.kubsau.ru/

Перечень интернет сайтов:

- Портал Президента РФ. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.kremlin.ru>

– Официальный сайт «Росстата». Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.gks.ru>

– Официальный сайт Банка России. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.cbr.ru>

– Официальный сайт Минтруда России «Лучшие кадровые практики в системе государственного и муниципального управления» (2015-2018 годы) <https://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/17/1>

– Официальный сайт Федерального агентства по управлению государственным имуществом https://www.rosim.ru/activities/reestr/Stat_reestr

– Официальный сайт Каталог сайтов периодических изданий, электронные версии журналов <http://www.library.ru/2/catalogs/periodical/?sec=48> :

1. Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент

2. Местное самоуправление: организация, экономика и учёт

3. Вопросы государственного и муниципального управления

4. Управление мегаполисом

– Официальный сайт Журнала «Проблемы теории и практики управления» <http://www.uptp.ru>

10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

1. Концепции менеджмента организации: метод. указания к выполнению практических заданий / сост. О. П. Шевченко. – Краснодар : КубГАУ, 2019. – 27 с.

https://edu.kubsau.ru/file.php/119/MU_dlja_prakticheskikh_zadaniy_po_discipline_Koncepcii_menedzhmenta_organizacii.pdf

2. Концепции менеджмента организации : метод. рекомендации к выполнению самостоятельной работы / сост. О. П. Шевченко. – Краснодар : КубГАУ, 2019. – 48 с.

https://edu.kubsau.ru/file.php/119/MU_dlja_samostotelnoi_raboty_po_discipline_Koncepcii_menedzhmenta_organizacii.pdf

3. Концепции менеджмента организации : метод. указания по выполнению курсовой работы / сост. О. П. Шевченко. – Краснодар : КубГАУ, 2018. – 37 с.

https://edu.kubsau.ru/file.php/119/Metod_ukaz_po_kurs_rabote_koncepc.pdf

11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине позволяют: обеспечить взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством сети «Интернет»; фиксировать ход образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации по дисциплине и результатов освоения образовательной программы; организовать процесс образования путем визуализации изучаемой информации посредством использования презентаций, учебных фильмов; контролировать результаты обучения на основе компьютерного тестирования.

11.1 Перечень лицензионного ПО

№	Наименование	Краткое описание
1	Microsoft Windows	Операционная система
2	Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint)	Пакет офисных приложений

11.2 Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем

№	Наименование	Тематика	Электронный адрес
1	Научная электронная библиотека eLibrary	Универсальная	https://elibrary.ru/
2	КонсультантПлюс	Правовая	https://www.consultant.ru/
3	Гарант	Правовая	https://www.garant.ru/

11.3 Доступ к сети Интернет

Доступ к сети Интернет, доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.

12 Материально-техническое обеспечение для обучения по дисциплине

Планируемые помещения для проведения всех видов учебной деятельности

№ п/п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательной программы в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен

			договор)
1	Концепции менеджмента организации	<p>Помещение №514 ЭЛ, посадочных мест — 40; площадь — 44,1 кв.м; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель); технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office.</p> <p>Помещение №515 ЭЛ, посадочных мест — 30; площадь — 38,6 кв.м; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. сплит-система — 1 шт.; специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель); технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office.</p> <p>Помещение №511 ЭЛ, площадь — 42,3 кв.м; помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.</p> <p>Помещение №226 ГУК, посадочных мест — 16; площадь — 35,9 кв.м; помещение для самостоятельной работы. технические средства обучения (компьютер персональный — 13 шт.); доступ к сети «Интернет»; доступ в электронную информационно-образовательную среду университета; специализированная мебель (учебная мебель). Программное обеспечение: Windows, Office, специализированное лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, предусмотренное в рабочей программе</p> <p>Помещение №409 ЭЛ, посадочных мест — 28; площадь — 34,3 кв.м; помещение для самостоятельной работы. технические средства обучения (компьютер персональный — 12 шт.); доступ к сети «Интернет»; доступ в электронную информационно-образовательную среду университета; специализированная мебель (учебная мебель). Программное обеспечение: Windows, Office, специализированное лицензионное и свободно распростра-</p>	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13

		няемое программное обеспечение, предусмотренное в рабочей программе	
--	--	---	--