

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Кафедра Инновационных технологий управления в государственной сфере и
бизнесе

Рабочая программа по дисциплине

МЕНЕДЖМЕНТ

Основная профессиональная образовательная программа
высшего образования программы бакалавриата по направлению подготовки

38.03.01 «Экономика»

Направленность (профиль):

Экономика и управление на предприятии

Квалификация:

Бакалавр


Форма обучения

Очная/заочная





Согласовано
Руководитель ОПОП
«Экономика и управление на
предприятии»

 Курочкина А.А.

Рекомендована решением
Учебно-методического совета
19 июня 2018 г., протокол № 4

Рассмотрена и утверждена на заседании кафедры
инновационных технологий управления в
государственной сфере и бизнесе
7 февраля 2018 г., протокол № 8
Зав. кафедрой  Фирова И.П.

Авторы-разработчики:

 Каткова Т.В.
 Саргина Ю.А.
 Соломонова В.Н.
 Выдрина Е.О.

Рассмотрена и утверждена на заседании кафедры экономики предприятия природопользования и учетных систем _____ 2019 г. протокол № _____

Внесены изменения:

1. Добавлен разработчик.
2. Изменено количество часов по контактной и самостоятельной работе, следовательно, изменен раздел 4.

1. Цель дисциплины

Целью освоения дисциплины «Менеджмент» является подготовка бакалавров направления подготовки 38.03.01 – «Экономика», направленность (профиль) – «Экономика и управление на предприятии» владеющих знаниями в объеме, необходимом для системного представления и понимания действия общих законов и принципов управления, закономерностей и тенденций развития менеджмента, знании структуры и основных инструментов экономического механизма менеджмента как особого вида социального управления организациями.

. Основные задачи дисциплины

– Дать представление о теоретических основах современных, а также перспективных управленческих технологий и новейших результатов практических разработок в данной области, используемых современными компаниями;

– Научить обучающихся навыкам использования методик оценки эффективности менеджмента в организации; применения современного управленческого инструментария и его теоретического обоснования;

– Обучить теоретическим принципам функционирования системы управления организацией и механизмов взаимодействия менеджеров в процессе реализации своих функций.

2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина «Менеджмент» для направления подготовки 38.03.01 – «Экономика», относится к базовым дисциплинам.

Для освоения данной дисциплины, обучающиеся должны освоить разделы дисциплин:

— «Иностранный язык», «История», «Философия», «Психология», «Социология», «Линейная алгебра», «Математический анализ», «Макроэкономика», «Микроэкономика», «История экономических учений».

Параллельно с дисциплиной «Менеджмент» изучаются:

— «Теория игр», «Эконометрика», «Маркетинг», «Институциональная экономика», «Финансы», «Мировая экономика и международные отношения», «Экономика общественного сектора», «История предпринимательства», «Экономика предприятия и организации», «Страхование», «Финансы предприятия», «Теория экономической конкуренции», «Теория организации».

Дисциплина «Менеджмент» является базовой для освоения дисциплин:

— «Финансовая статистика», «Теория вероятностей и математическая статистика», «Статистика», «Безопасность жизнедеятельности», «Бухгалтерский учет и анализ», «Финансы предприятия», «Бюджетная система Российской Федерации», «Риск-менеджмент», «Экономическая безопасность», «Управление персоналом», «Государственные и муниципальные финансы», «Основы внешнеэкономической деятельности», «Антикризисное управление».

3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

| Код компетенции | Компетенция |
|------------------------|--|
| ПК-9 | способен организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта |
| ОПК-4 | способен находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готов нести за них ответственность |

В результате освоения дисциплины студент должен:

Знать:

- основные этапы исторического развития менеджмента, характерные особенности различных моделей менеджмента, состояние управления современной российской макро- и микроэкономикой;
- систему целей и задач менеджмента, законы и принципы менеджмента, методы и технологии менеджмента, функции менеджмента и их классификации;

- функции и содержание деятельности менеджера как субъекта процесса организационного управления, составляющие, цели, задачи и законы функционирования организации как экономического объекта управления;
- концепции мотивации и лидерства, принципы формирования организационной культуры и управления ею, организационные стили руководства, формы власти;
- основные принципы построения теоретических моделей социально-экономических процессов, стандартных информационных моделей принятия и реализации управленческих решений;
- составляющие информационного обеспечения управления, методы принятия и реализации управленческих решений, методы оценки эффективности применяемых инструментов менеджмента.

Уметь:

- применять основные методологические инструменты организации, планирования, мотивации, контроля, коммуникации и обоснования качественных организационно-управленческих решений;
- разрабатывать необходимые инструменты информационного обеспечения и знаний в электронной среде функций менеджмента, управления рисками и принятия управленческих решений;
- выстраивать последовательные этапы процесса организационного управления, моделировать проблемные ситуации и информационные процессы подготовки, принятия и реализации управленческих решений;
- создавать системы информационного обеспечения управления, моделировать социально-экономические процессы в организации, интерпретировать результаты реализации управленческих решений.

Владеть:

- навыками выбора перспективных направлений совершенствования социально-экономической эффективности управления организациями в современных условиях;

– современными методами управления изменениями внутри организации в процессе реализации выбранной стратегии предприятия.

Основные признаки проявленности формируемых компетенций в результате освоения дисциплины «Менеджмент» сведены в таблицах 1 – 2.

Таблица 1. Результаты обучения

| Код компетенции | Результаты обучения |
|-----------------|---|
| ОПК-4 | <p><u>Знать.</u> Студент показывает твердое знание предмета «Психологии», основ психологии общения, хорошо ориентируется в специфике их основных категорий. Демонстрирует хорошее знание механизмов общения и факторов, способствующих развитию эффективной коммуникации; факторов и критериев эффективности групповой профессиональной деятельности.</p> <p><u>Уметь.</u> Студент умеет на достаточно хорошем уровне применять теорию к анализу конкретных ситуаций; давать достаточно полную психологическую характеристику личности, группы, коллектива, ситуации, решения, поступка. Умеет достаточно верно диагностировать социально-психологический климат в группе, коллективе; отбирать психологические приемы и действия, повышающие эффективность решения типовых профессиональных задач.</p> <p><u>Владеть.</u> Студент владеет достаточно широким диапазоном простейших техник, методов и приемов эффективной коммуникации; элементов психологической техники речи и невербальных средств общения; навыков совместной групповой работы.</p> |
| ПК-9 | <p>Знать: роли, функции и задачи экономиста в современной организации;</p> <p>Уметь: ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций; осуществлять поиск информации, работать со специализированной литературой, систематизировать и обобщать полученную информацию.</p> <p>Владеть: навыками самостоятельного освоения новыми знаниями, используя современные образовательные технологии, специальной терминологией и лексикой высшего образования</p> |

Соответствие уровней освоения компетенции планируемым результатам обучения и критериям их оценивания

| Уровень освоения компетенции | Результат обучения | Результат обучения |
|------------------------------|--------------------|--------------------|
| | ОПК-4: | ПК-9 |

| | | |
|--------------------|--|---|
| <p>минимальный</p> | <p><u>нать.</u> Студент в основном знает предмет «Психологии», основы психологии общения, знает основные категории, но в их специфике ориентируется слабо. На удовлетворительном уровне демонстрирует знание механизмов общения и факторов, способствующих развитию эффективной коммуникации; факторов и критериев эффективности групповой профессиональной деятельности.</p> <p><u>Уметь.</u> Студент умеет на удовлетворительном уровне применять теорию к анализу конкретных ситуаций; давать психологическую характеристику личности, группы, коллектива, ситуации, решения, поступка; отбирать психологические приемы и действия, повышающие эффективность решения типовых профессиональных задач.</p> <p><u>Владеть.</u> Студент владеет ограниченным диапазоном простейших методов и приемов эффективной коммуникации; элементов психологической техники речи; навыков совместной групповой работы.</p> | <p><u>Знать:</u> роль руководителя в системе управления малыми группами на предприятиях и в организациях; - методы эффективной организации труда малой группы</p> <p><u>Уметь:</u> - организовывать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта</p> <p><u>Владеть:</u> - способностью организовывать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта</p> |
| <p>базовый</p> | <p><u>Знать.</u> Студент показывает твердое знание предмета «Психологии», основ психологии общения, хорошо ориентируется в специфике их основных категорий. Демонстрирует хорошее знание механизмов общения и факторов, способствующих развитию эффективной коммуникации; факторов и критериев эффективности групповой профессиональной деятельности.</p> <p><u>Уметь.</u> Студент умеет на достаточно хорошем уровне применять теорию к анализу конкретных ситуаций; давать достаточно полную психологическую характеристику личности, группы, коллектива, ситуации, решения, поступка. Умеет достаточно верно диагностировать социально-психологический климат в группе, коллективе; отбирать психологические приемы и действия, повышающие эффективность решения типовых профессиональных задач.</p> <p><u>Владеть.</u> Студент владеет достаточно широким диапазоном простейших техник, методов и приемов эффективной коммуникации; элементов психологической техники речи и невербальных средств общения; навыков</p> | <p><u>Знать:</u> – – специфику деятельности малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта; – - основные рабочие категории, позволяющие критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений в малой группе;</p> <p><u>Уметь:</u> – - осуществлять диагностику организационной культуры, понимать специфику основных вариантов управленческих решений; – - применять основные методологические инструменты с целью эффективного управления рабочей группой, созданной для реализации конкретного экономического проекта – - анализировать внешнюю и внутреннюю среду предприятия; – - действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения;</p> <p><u>Владеть:</u> – - основными навыками работы с источниками и критической литературой, посвященной организации деятельности малой группы; – - навыками выбора перспективных направлений развития группы, осуществлять</p> |

| | | |
|-------------|--|---|
| | совместной групповой работы. | <p>диагностику организационной культуры, понимать специфику основных вариантов управленческих решений,</p> <ul style="list-style-type: none"> - - навыками применения основных методологических инструментов с целью эффективного управления рабочей группой, созданной для реализации конкретного экономического проекта |
| продвинутый | <p><u>Знать.</u> Студент показывает глубокое и всестороннее знание предмета «Психологии», основ психологии общения, свободно ориентируется в специфике их основных категорий. Демонстрирует глубокое знание механизмов общения и факторов, способствующих развитию эффективной коммуникации; факторов и критериев эффективности групповой профессиональной деятельности.</p> <p><u>Уметь.</u> Студент умеет весьма грамотно применять теорию к анализу конкретных ситуаций; давать полную всестороннюю психологическую характеристику личности, группы, коллектива, ситуации, решения, поступка. Умеет практически верно диагностировать социально-психологический климат в группе, коллективе; отбирать психологические приемы и действия, повышающие эффективность решения типовых профессиональных задач; пути и средства повышения эффективности групповой деятельности.</p> <p><u>Владеть.</u> Студент владеет широким диапазоном различных техник, методов и приемов эффективной коммуникации, элементов психологической техники речи и невербальных средств общения; навыков применения элементов психологической техники управления подчиненным персоналом; навыков совместной работы.</p> | <p><u>Знать:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - специфику деятельности малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта; - основные рабочие категории, позволяющие критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений в малой группе; - характеристики, признаки, свойства и функции личности в организации; социальные роли в группе; - место профессионала в современной социально-экономической системе; - методы эффективной организации труда малой группы; - методы управления рабочим временем; - характеристики, признаки, свойства и функции экономических служб и подразделений на предприятиях и организациях различных форм собственности, в органах государственной и муниципальной власти рабочих групп; <p><u>Уметь:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - руководить малой группой в сфере своей профессиональной деятельности, - проводить анализ внешних и внутренних условий функционирования современных организаций, - определять факторы, влияющие на формирование и развитие малых групп в организациях, - планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; - проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры; - действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения; <p><u>Владеть:</u> способностью организовывать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта; навыками использования основных теорий мотивации лидерства и власти для реализации</p> |

| | | |
|--|--|---|
| | | конкретного экономического проекта; умением проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры; различными способами разрешения конфликтных ситуаций в малой группе; |
|--|--|---|

4. Структура и содержание дисциплины

*Объем дисциплины (модуля) по видам учебных занятий
(в академических часах) для 2019 год набора*

| Объем дисциплины | Всего часов | | |
|--|----------------------|-----------------------------|------------------------|
| | Очная форма обучения | Очно-заочная форма обучения | Заочная форма обучения |
| Общая трудоёмкость дисциплины | 108 | | 108 |
| Контактная работа обучающихся с преподавателям (по видам аудиторных учебных занятий) – всего: | 42 | | 12 |
| в том числе: | | | |
| лекции | 14 | | 4 |
| практические занятия | 28 | | 8 |
| семинарские занятия | | | |
| Самостоятельная работа (СРС) – всего: | 66 | | 96 |
| в том числе: | | | |
| курсовая работа | | | |
| контрольная работа | | | |
| Вид промежуточной аттестации (зачет/экзамен) | экзамен | | экзамен |

Общая трудоемкость дисциплины 2015, 2016, 2017, 2018 гг. набора составляет 4 зачетных единиц, 144 часов.

*Объем дисциплины (модуля) по видам учебных занятий
(в академических часах) для 2015, 2016, 2017, 2018 год набора*

| Объем дисциплины | Всего часов | | |
|------------------|----------------------|--------------------|---------------|
| | Очная форма обучения | Очно-заочная форма | Заочная форма |
| | | | |

| | | | |
|--|----------------|-----------------|-----------------|
| | | обучения | обучения |
| Общая трудоёмкость дисциплины | 144 | | 144 |
| Контактная работа обучающихся с преподавателям (по видам аудиторных учебных занятий) – всего: | 54 | | 10 |
| в том числе: | | | |
| лекции | 18 | | 4 |
| практические занятия | 36 | | 6 |
| семинарские занятия | | | |
| Самостоятельная работа (СРС) – всего: | 90 | | 134 |
| в том числе: | | | |
| курсовая работа | | | |
| контрольная работа | | | |
| Вид промежуточной аттестации (зачет/экзамен) | экзамен | | экзамен |

4.1. Структура дисциплины для 2019 года набора

Очное обучение

| № п/п | Раздел и тема дисциплины | Семестр | Виды учебной работы, в т.ч. самостоятельная работа студентов, час. | | | Формы текущего контроля успеваемости | Занятия в активной и интерактивной форме, час. | Формируемые компетенции |
|-------|---|---------|--|------------------|----------------|--------------------------------------|--|-------------------------|
| | | | Лекции | Семинар Практич. | Самост. работа | | | |
| 1 | Введение | | 2 | 4 | 10 | Тесты | 4 | ОПК-4 |
| 2 | Теоретические и методологические основы менеджмента | | 2 | 4 | 10 | Тесты, задания | 4 | ПК-9 ОПК-4 |
| 3 | Организация как объект управления | | 2 | 4 | 10 | Тесты, задания | 4 | ПК-9 ОПК-4 |
| 4 | Функциональный подход в менеджменте предприятия | | 2 | 4 | 9 | Тесты, задания | 4 | ПК-9 ОПК-4 |
| 5 | Управленческие процессы | | 2 | 4 | 9 | Тесты, задания | 4 | ПК-9 ОПК-4 |
| 6 | Стили управления современным предприятием. Власть и лидерство в | | 2 | 4 | 9 | Тесты, задания | 4 | ПК-9 ОПК-4 |

| | | | | | | | | |
|---|---------------------------|--|-----------|-----------|-----------|----------------|-----------|-------------|
| | менеджменте. | | | | | | | |
| 7 | Эффективность менеджмента | | 2 | 4 | 9 | Тесты, задания | 4 | ПК-9, ОПК-4 |
| | ИТОГО | | 14 | 28 | 66 | экзамен | 28 | |

Заочное обучение

| № п/п | Раздел и тема дисциплины | Курс | Виды учебной работы, в т.ч. самостоятельная работа студентов, час. | | | Формы текущего контроля успеваемости | Занятия в активной и интерактивной форме, час. | Формируемые компетенции |
|-------|---|----------|--|------------------|----------------|--------------------------------------|--|-------------------------|
| | | | Лекции | Семинар Практич. | Самост. работа | | | |
| 1 | 1.Введение | | - | 2 | 24 | Тесты | | ОК-4 |
| 2 | 2.Теоретические и методологические основы менеджмента 3.Организация как объект управления 4.Функциональный подход в менеджменте предприятия | | 2 | 2 | 24 | Тесты, задания | | ПК-9, ОПК-4 |
| 3 | 5.Управленческие процессы 6.Стили управления современным предприятием. Власть и лидерство в менеджменте. | | 2 | 2 | 24 | Тесты, задания | | ПК-9, ОПК-4 |
| 4 | 7.Эффективность менеджмента | | | 2 | 24 | Тесты, задания | | ПК-9, ОПК-4 |
| | ИТОГО | 2 | 4 | 8 | 96 | экзамен | | |

для 2015, 2016, 2017, 2018 год набора
Очное обучение

| № п/п | Раздел и тема дисциплины | Семестр | Виды учебной работы, в т.ч. самостоятельная работа студентов, час. | | | Формы текущего контроля успеваемости | Занятия в активной и интерактивной форме, час. | Формируемые компетенции |
|-------|--|---------|--|------------------|----------------|--------------------------------------|--|-------------------------|
| | | | Лекции | Семинар Практич. | Самост. работа | | | |
| 1 | Введение | | 2 | 4 | 12 | Тесты | 2 лекция в форме диалога, дискуссия | ОПК-4 |
| 2 | Теоретические и методологические основы менеджмента | | 2 | 4 | 13 | Тесты, задания | 2 лекция в форме диалога, дискуссия | ПК-9 ОПК-4 |
| 3 | Организация как объект управления | | 2 | 4 | 13 | Тесты, задания | 2 лекция в форме диалога, дискуссия | ПК-9 ОПК-4 |
| 4 | Функциональный подход в менеджменте предприятия | | 2 | 4 | 13 | Тесты, задания | 2 лекция в форме диалога, дискуссия | ПК-9 ОПК-4 |
| 5 | Управленческие процессы | | 4 | 4 | 13 | Тесты, задания | 2 лекция в форме диалога, дискуссия | ПК-9 ОПК-4 |
| 6 | Стили управления современным предприятием. Власть и лидерство в менеджменте. | | 4 | 8 | 13 | Тесты, задания | 2 лекция в форме диалога, дискуссия | ПК-9 ОПК-4 |
| 7 | Эффективность менеджмента | | 2 | 8 | 13 | Тесты, задания | 2 лекция в форме диалога, дискуссия | ПК-9, ОПК-4 |
| | ИТОГО | | 18 | 36 | 90 | экзамен | 18 | |

Заочное обучение

| № п/п | Раздел и тема дисциплины | Курс | Виды учебной работы, в т.ч. самостоятельная работа студентов, час. | Формы текущего контроля успеваемости | Занятия в активной и интерактивной форме, | Формируемые компетенции |
|-------|--------------------------|------|--|--------------------------------------|---|-------------------------|
|-------|--------------------------|------|--|--------------------------------------|---|-------------------------|

| | | | Лекции | Семинар Практич. | Самост. работа | сти | час. | |
|---|---|----------|----------|---------------------|-------------------|----------------|-------------------------------------|----------------|
| 1 | 1.Введение | | - | 2 | 20 | Тесты | 0 | ОК-4 |
| 2 | 2.Теоретические и методологические основы менеджмента 3.Организация как объект управления 4.Функциональный подход в менеджменте предприятия | | 2 | | 37 | Тесты, задания | 2 лекция в форме диалога, дискуссия | ПК-9, ОПК-4 |
| 3 | 5.Управленческие процессы 6.Стили управления современным предприятием. Власть и лидерство в менеджменте. | | 2 | 2 | 37 | Тесты, задания | 2 лекция в форме диалога, дискуссия | ПК-9, ОПК-4 |
| 4 | 7.Эффективность менеджмента | | | 2 | 40 | Тесты, задания | 2 лекция в форме диалога, дискуссия | ПК-9, ОПК-4 |
| | ИТОГО | 2 | 4 | 6 | 134 | экзамен | 6 | |

4.2. Содержание разделов дисциплины

1. Введение

Цели и основные задачи, стоящие перед студентами в процессе изучения дисциплины. Предмет, содержание и логическая взаимосвязь между разделами дисциплины. Место дисциплины в системе подготовки специалистов. Сущность и значение менеджмента в экономической системе, ориентированной на рыночные отношения в условиях формирования нового информационного общества. Формы контроля в усвоении учебного материала.

2. Теоретические и методологические основы менеджмента

Потребность и необходимость управления в деятельности человека. Менеджмент как особая форма социального управления. Технологии

социального управления. Менеджмент в системе понятий рыночной экономики. Научные основы менеджмента. Виды менеджмента. Менеджер как субъект управления рыночной организацией. Организация как экономический объект управления. Система управления и ее составляющие. Цикл управления организацией. Виды организаций и их организационно-правовые формы. Система целей и задач менеджмента. Характерные особенности современного менеджмента. Общий, линейный и функциональный менеджмент. Разделение и специализация труда в менеджменте. Понятие системы и ее составляющих. Процессный, системный и ситуационный подходы к управлению организацией в менеджменте. Общие закономерности управления различными системами. Общие законы и принципы менеджмента. Методы управления.

3. Организация как объект управления

Целевое начало в деятельности организации. Миссия организации как ее основное предназначение. Стратегические, тактические и оперативные цели функционирования и развития организации. Цели управления организацией. Основные требования к целям. Задачи управления и их связь с доходами, расходами и результатами деятельности организации. Понятие юридического лица. Виды организаций и их классификация. Формальная и неформальная организация. Теория жизненных циклов организации. Законы организации. Внешняя и внутренняя среда организации. Эволюция состава и содержания функций управления организацией. Общие, специальные, связующие, координирующие и внутренние функции управления. Задачи стратегического менеджмента, среднесрочного планирования и оперативного регулирования деятельности организации. Централизация и децентрализация в управлении. Сущность, структура и функции организационной культуры. Разновидности структур управления. Принципы построения. Иерархические и органические структуры управления. Линейная, функциональная, линейно-функциональная структуры. Дивизиональные структуры управления. Программно-целевые, матричные, многомерные структуры управления. Документальное оформление

организационной структуры (в т.ч. положения о структурных подразделениях, должностные инструкции).

4. Функциональный подход в менеджменте предприятия

Виды потребностей и их классификация. Механизмы удовлетворения потребностей людей через трудовую деятельность. Основные свойства психики человека. Мотивация: понятие и виды. Мотивационный механизм и его структура. Содержательные теории мотивации. Процессные теории мотивации. Экономические и неэкономические способы стимулирования. Система мотивации трудовой деятельности персонала организации. Планирование деятельности организации. Понятие, принципы и пределы планирования. Предплановый прогноз. Бюджетный и финансовый методы разработки планов. Методы планирования: нормативный, графические, математические. Виды планов. Бизнес-план. Особенности текущих планов. Процесс планирования в организации. Система планов организации. Контроль в управлении. Сущность, задачи, функции и принципы контроля. Виды контроля. Структура контроля в организации. Сущность стратегического, текущего и оперативного контроля. Этапы процесса контроля. Внешний и внутренний контроль. Центры ответственности как объекты контроля в организации. Понятие управленческой информация. Информационная база данных. Виды информационных связей. Система информационного обеспечения управления. Теоретические основы коммуникации. Методика управления коммуникацией. Современные тенденции деловой коммуникации. Коммуникационные сети организации. Технология информационной деятельности. Понятие модели. Необходимость и условия моделирования социально-экономических процессов и систем управления. Классификация экономических моделей. Модели оценок и выбора решений.

5. Управленческие процессы

Процессы управления: целеполагание и оценка ситуации, принятие

управленческих решений. Диверсификация менеджмента, типология и выбор альтернатив эффективного управления. Понятие неопределенности, ее источники и виды. Алгоритм принятия управленческого решения. Выявление и анализ проблем. Процесс выработки рационального решения. Реализация решения. Нормативная теория принятия решений. Методы беспорядочного и систематизированного поиска решений в условиях риска и неопределенности. Виды управленческих решений. Принципы применения экономико-математических методов для принятия управленческих решений. Индивидуальные и групповые методы принятия решений (отечественный и зарубежный опыт). Критерии принятия решений в условиях определенности, риска и неопределенности. Критерии выбора решений Вальда, Гурвица, Сэвиджа, недостаточного основания. Экспертные методы выбора решений и условия их эффективного применения (метод мозговой атаки, Дельфи, расстановки приоритетов и др.).

6. Стили управления современным предприятием. Власть и лидерство в менеджменте

Личность и управление. Человеческий капитал. Поведение людей в организации. Виды организационного поведения. Понятие социальной роли. Взаимоотношения между людьми в организации. Понятия: «трудовые ресурсы», «персонал», «кадры», «человеческие ресурсы», «человеческий капитал». Структура персонала организации. Кадровая политика организации. Трудовой коллектив: понятие, признаки, виды. Руководитель и подчиненные. Основные типы руководителей. Руководитель и лидер. Основные типы подчиненных. Авторитет, лидерство и власть в управлении организацией. Экономика и социология управления персоналом и формирование человеческого капитала. Личность менеджера. Источники власти и ее виды. Власть и партнерство. Делегирование полномочий и ответственность. Основания авторитета и лидерства. Традиционные концепции лидерства. Ситуационные концепции лидерства. Лидерство и стили управления.

Конфликтность в менеджменте. Управление конфликтами. Виды внутриорганизационных конфликтов. Стратегии преодоления конфликта. Формальное и неформальное управление.

7. Эффективность менеджмента

Цели менеджмента и критерии оценки его эффективности. Дифференцированная оценка эффективности: с точки зрения собственников, менеджеров, рабочих и служащих, партнеров. Качественный и количественный подходы к оценке эффективности управления. Методы качественной оценки результатов деятельности организации и ее органов управления. Показатели количественной оценки финансового состояния и экономической эффективности функционирования организации, интегрированный показатель эффективности. Ресурсы, качество и эффективность управления. Способы определения достоверности оценок эффективности управления и деятельности организации в целом. Инновационный потенциал менеджмента, профессионализация менеджмента.

4.3. Семинарские, практические, лабораторные занятия, их содержание

| № п/п | № раздела дисциплины | Тематика практических занятий | Форма проведения | Формируемые компетенции |
|--------|----------------------|---|--|-------------------------|
| 1 2 | 2. | Формирование набора качеств необходимых современному менеджеру в России. Определение основных положений социальной направленности менеджмента компании. | творческое задание, обсуждение и разрешение проблемы | ПК-9 ОПК-4 |
| 3 4 | 3. | SWOT-анализ. Составление схемы одного из типов орг.структур для придуманного предприятия с точки зрения качества и эффективности управления, обосновав свой выбор (оценка преимуществ и недостатков) | творческое задание, обсуждение и разрешение проблемы | ПК-9 ОПК-4 |

| | | | | |
|---|----|---|--|---------------|
| 5 | 4. | Разработка этапов и элементов контроля обеспечения высокого конечного хозяйственного результата работы фирмы. | творческое задание, обсуждение и разрешение проблем, | ПК-9 ОПК-4 |
| 6 | | Планирование производства и реализации новой продукции. | творческое задания, расчетные задания | |
| 7 | 5. | Разработка комплекса действий менеджера по созданию корпоративной культуры. | творческое задание, обсуждение и разрешение проблем | ПК-9 ОПК-4 |
| 8 | 6. | Установление логической последовательности этапов решения управленческих проблем. | творческое задания, обсуждение и разрешение проблем | ПК-9 ОПК-4 |

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов и оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

5.1. Текущий контроль

а) Образцы тестовых и контрольных заданий текущего контроля

Тесты для оценки текущей успеваемости студентов представлены в системе тестирования MOODLE и разбиты по темам дисциплины. Задания в тесте оцениваются разным числом баллов. Правильный ответ 1 балл, неправильный 0 баллов. Максимальное количество баллов в соответствии с количеством вопросов в тесте переводится в процент выполнения. Студенту необходимо набрать не менее 80%.

Контрольные задания представлены в практикуме по дисциплине «Менеджмент». Выполненная студентом практическая работа сдается на кафедру преподавателю для проверки. По результатам расчетов и ответов студента на вопросы по данной работе преподаватель оценивает работу.

б) Примерная тематика рефератов, эссе, докладов

1. Рационализация технологии выполнения управленческих процедур в коммерческой организации.

2. Совершенствование процедур принятия решений в коммерческой организации.

3. Совершенствование системы организационного контроля исполнения управленческих решений.

4. Совершенствование системы офисного документооборота на основе офисных технологий в коммерческой организации.

5. Формирование программы мотивации работников коммерческой организации.

6. Природа и эволюция функций менеджмента.

7. Прогрессивные способы и тенденции индивидуального и коллективного стимулирования работников в отечественной и зарубежной практике управления.

8. Ресурсное и целевое управление: сущность, противоречия, методы согласования.

9. Опыт и новые тенденции преобразования организационных структур в России и за рубежом.

10. Отечественный и зарубежный опыт принятия решений в процессе управления организациями.

11. Национальные особенности организационных культур.

12. Особенности кросскультурных коммуникаций.

13. Концепции лидерства: эволюционно-исторический аспект.

5.2. Методические указания по организации самостоятельной работы

Вопросы для самостоятельного изучения разбиты по темам дисциплины.

Введение. Студенту следует обратить внимание на предмет, содержание, цели и задачи дисциплины. Необходимо понять место дисциплины в системе подготовки специалистов. Рассмотреть сущность и значение менеджмента в

экономической системе, ориентированной на рыночные отношения в условиях формирования нового информационного общества.

Вопросы для самопроверки

1. В чем заключается сущность менеджмента и его роль в деятельности предприятия?
2. Поясни разницу в понятиях «управление» и «менеджмент».
3. Сущность и задачи управления рыночной экономикой.

Теоретические и методологические основы менеджмента. В данном разделе необходимо изучить потребность и необходимость управления в деятельности человека. Важное место отводится назначению менеджмента как особой формы социального управления. Студенту следует рассмотреть научные основы менеджмента, виды менеджмента, менеджер как субъект управления рыночной организацией, организация как экономический объект управления. Иметь представление о системе управления и ее составляющих, цикле управления организацией, разделении и специализации труда в менеджменте, подходах к управлению организацией в менеджменте, общих законах и принципах менеджмента, методах управления.

Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение менеджмента.
2. Выделите характерные особенности современного менеджмента.
3. Перечислите виды организаций и их организационно-правовые формы, раскройте их сущность.
4. Какие подходы в менеджменте вы знаете?

Организация как объект управления. В данном разделе необходимо рассмотреть такие понятия как цель, миссия, задачи и функции управления. Следует уделить внимание видам организаций и их классификации, теории жизненных циклов организации. Знать и уметь составлять разновидности структур управления.

Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение миссии организации.
2. Стратегические, тактические и оперативные цели функционирования и развития организации
3. Перечислите основные требования к целям.
4. Что включает в себя внешняя и внутренняя среда организации?
5. Эволюция состава и содержания функций управления организацией.
6. Централизация и децентрализация в управлении.
7. Сущность, структура и функции организационной культуры предприятия.
8. Сформулируйте принципы построения организационных структур управления.

Функциональный подход в менеджменте предприятия. Студенту следует ознакомиться с видами потребностей и их классификацией, механизмами удовлетворения потребностей людей через трудовую деятельность, основные свойства психики человека. Изучить виды функций и их сущность: мотивация, планирование, контроль, коммуникация. Рассмотреть необходимость и условия моделирования социально-экономических процессов и систем управления.

Вопросы для самопроверки

1. Назовите экономические и неэкономические способы стимулирования.
2. Перечислите теории мотивации.
3. Назовите виды планов. Бизнес-план.
4. В чем заключаются особенности текущих планов?
5. Сущность стратегического, текущего и оперативного контроля.
6. Центры ответственности как объекты контроля в организации
7. Современные тенденции деловой коммуникации.

Управленческие процессы. Студенту следует ознакомиться с процессами управления: целеполагание и оценка ситуации, принятие управленческих

решений. Уделить внимание понятиям управленческое решение (их виды), неопределенности, ее источникам и видам. Знать алгоритм принятия управленческого решения. Изучить критерии принятия решений в условиях определенности, риска и неопределенности, а также Критерии выбора решений Вальда, Гурвица, Сэвиджа, недостаточного основания; экспертные методы выбора решений и условия их эффективного применения (метод мозговой атаки, Дельфи, расстановки приоритетов и др.).

Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение понятию управленческое решение.
2. Перечислите виды управленческих решений.
3. Раскройте сущность индивидуальных и групповых методов принятия решений (отечественный и зарубежный опыт)
4. Перечислите критерии принятия решений в условиях определенности, риска и неопределенности.
5. Охарактеризуйте метод мозговой атаки?

Стили управления современным предприятием. Власть и лидерство в менеджменте. Студенту следует ознакомиться с понятиями личность, человеческий капитал, социальной роли, трудовые ресурсы, персонал, кадры, человеческие ресурсы. Уделить внимание кадровой политике организации. Изучить характеристику понятий руководитель, авторитет; лидерство и власть в управлении организацией; лидерство и стили управления. Иметь представление об управлении конфликтами, формальном и неформальное управлении.

Вопросы для самопроверки

1. Раскройте сущность понятия социальной роли.
2. Какие виды организационного поведения вы знаете.
3. Дайте характеристику основным типам руководителей.
4. Назовите традиционные концепции лидерства.
5. Перечислите виды внутриорганизационных конфликтов.

6. Назовите стратегии преодоления конфликта и раскройте их сущность.

Эффективность менеджмента. Данный раздел посвящен эффективности менеджмента. Студенту следует рассмотреть цели менеджмента и критерии оценки его эффективности. Знать особенности дифференцированной оценки эффективности: с точки зрения собственников, менеджеров, рабочих и служащих, партнеров. Должен иметь представление о качественном и количественном подходах к оценке эффективности управления. Изучить ресурсы, качество и эффективность управления. Иметь представление о способах определения достоверности оценок эффективности управления и деятельности организации в целом. Инновационный потенциал менеджмента, профессионализация менеджмента.

Вопросы для самопроверки

1. Что такое эффективность менеджмента?
2. Какие методы качественной оценки результатов деятельности организации и ее органов управления Вы знаете?
3. Назовите показатели количественной оценки финансового состояния и экономической эффективности функционирования организации.
4. В чем сущность интегрированного показателя эффективности?
5. Дайте определение инновационному потенциалу менеджмента.

5.3. Промежуточный контроль: экзамен

Перечень вопросов к экзамену по дисциплине «Менеджмент»

1. Сущность и содержание понятия «управление».
2. Менеджмент. Определение, содержание и основные понятия.
3. Принципы менеджмента.
4. Методы менеджмента.
5. Основные разновидности менеджмента.
6. Традиционные подходы к определению понятия «менеджмент».

7. Менеджмент как функция и процесс.
8. Менеджмент как орган или аппарат управления. Менеджмент как категория людей.
9. Менеджмент как наука и искусство.
10. Требования к профессиональной компетенции менеджера.
11. Понятие и признаки организации.
12. Виды организаций.
13. Законы организации.
14. Жизненный цикл организации.
15. Внешняя среда организации и ее значение для управления.
16. Факторы прямого воздействия.
17. Факторы косвенного воздействия.
18. Внутренняя среда организации и ее переменные.
19. Цели организации. Дерево целей.
20. Трудовые ресурсы и технология как внутренние переменные организации.
21. Материальные запасы и оборудование.
22. Структура организации. Основные типы организационных структур управления.
23. Механистические и органические структуры управления.
24. Линейная структура управления: достоинства и недостатки.
25. Линейная структура управления: достоинства и недостатки.
26. Линейно-функциональная структура управления: достоинства и недостатки.
27. Матричная структура управления: достоинства и недостатки.
28. Культура организации как фактор ее конкурентоспособности.
29. Анализ среды организации.
30. Планирование в менеджменте.
31. Принципы планирования.
32. Методы планирования.

33. Бизнес – план.
34. Организация как функция менеджмента.
35. Координация в системе менеджмента.
36. Мотивация как функция менеджмента.
37. Содержательные теории мотивации.
38. Процессуальные теории мотивации.
39. Регулирование, учет и контроль в системе менеджмента.
40. Виды контроля и его задачи.
41. Этапы процесса контроля.
42. Внутренние и конкретные (специфические) функции менеджмента.
43. Коммуникации в менеджменте организации. Элементарная схема коммуникационного процесса.
44. Классификация коммуникаций.
45. Причины нарушения эффективности межличностных коммуникаций.
46. Причины нарушения эффективности организационных коммуникаций.
47. Типы коммуникационных сетей.
48. Функции коммуникации.
49. Стадии и этапы процесса принятия управленческого решения.
50. Управленческие полномочия. Основные правила делегирования полномочий.
51. Распределение ролей в команде.
52. Причины возникновения и социальная роль конфликта.
53. Структурная схема модели конфликта.
54. Классификация конфликтов.
55. Руководство: власть и партнерство.
56. Лидерство и стиль управления
57. Современные методы и правила разрешения конфликтов. Управление конфликтной ситуацией.
58. Эффективность управления.

Пример экзаменационного билета

| |
|--|
| РГГМУ Кафедра инновационных технологий управления в государственной сфере и бизнесе Дисциплина: Менеджмент Экзаменационный билет № 1 1. Основные категории менеджмента. 2. Планирование в менеджменте. 3. Задание Заведующий кафедрой ИТУ в ГСБ д.э.н, проф.Фирова И.П. _____ |
|--|

Образец задания к экзамену.

Определите эффективность менеджмента организации методом линейной экстраполяции и интерполяции. Исходные данные для расчета перспективной потребности в персонале представлены в таблице.

| Год | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2025 |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Затраты на управление, тыс.руб. | 150 | 170 | 190 | 220 | 260 | 280 | 290 | 330 | n |
| Выручка от внедрения управленческих мероприятий, тыс.руб. | 330 | 350 | 400 | 420 | 420 | 425 | 450 | 454 | x |

Критерии формирования экзаменационных оценок:

1. Оценку «отлично» заслуживает студент, демонстрирующий всестороннее, систематическое и глубокое знание программного материала, умение свободно выполнять задания, предусмотренные

рабочим планом дисциплины, усвоивший основную и знакомый с дополнительной литературой, рекомендованной программой. Как правило, оценка «отлично» выставляется студентам, показавшим глубокие, исчерпывающие знания, усвоившим взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявившим творческие способности в понимании, изложении и использовании учебного материала, а также грамотном и логически стройном построении ответа.

Оценку «хорошо» заслуживает студент, имеющий полное знание программного материала, успешно выполняющий предусмотренные в программе задания, усвоивший основную литературу, рекомендованную в программе. Как правило, оценка «хорошо» выставляется студентам, показавшим наличие твердых, достаточно полных, систематизированных знаний по дисциплине и способным к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности, а также при логически стройном построении ответа при незначительных ошибках.

Оценку «удовлетворительно» заслуживает студент, знающий основной программный материал в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей профессиональной деятельности, справляющийся с выполнением заданий, предусмотренных программой, знакомый с основной литературой, рекомендованной программой. Как правило, оценка «удовлетворительно» выставляется студентам при изложении ответа с ошибками, допустившим погрешности не принципиального характера в ответе на экзамене (зачете) и при выполнении экзаменационных заданий, но уверенно исправленными после наводящих вопросов по изложенным вопросам.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, имеющему пробелы в знаниях основного программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий. Также оценка «неудовлетворительно» ставится студентам при наличии грубых

ошибок в ответе, непонимании сущности излагаемого вопроса, неуверенности и неточности ответов после наводящих вопросов по вопросам изучаемой дисциплины, а также, если уровень знаний студентов не соответствует предъявленным требованиям, что делает невозможным продолжение обучения без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

а) основная литература:

1. Менеджмент: Учебник / Виханский О.С., Наумов А.И., - 6-е изд., перераб. и доп - М.:Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 656 с.: 60x90 1/16 (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-9776-0320-1. [Электронный ресурс; Режим доступа <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=557530>

2. Основы менеджмента: Учебное пособие / Всероссийская академия внешней торговли; Под ред. В.И. Королева. - М.: Магистр: ИНФРА-М, 2017. - 624 с. ISBN 978-5-9776-0040-8. Режим доступа <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=757804>.

б) дополнительная литература:

1. Глазов М.М., Фирова И.П. Менеджмент: Учебное пособие. – 4-е изд.дополненное и переработанное. – СПб. Изд. РГГМУ, 2015.

2. Основы экономики, менеджмента и маркетинга предприятия питания: Учебник / Фридман А.М. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 229 с.: 60x90 1/16. - (Профессиональное образование) (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-369-01516-2. [Электронный ресурс; Режим доступа <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=516081>].

3. Гуськов Ю.В. Основы менеджмента : учебник / Ю.В. Гуськов. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 263 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). Режим доступа <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=526441>

.

в) программное обеспечение и Интернет-ресурсы:

* MS Office2000/XP;

* электронная библиотека ЭБС «Znaniy» (<http://znanium.com/>) и др. <http://job.ukr.net/> <http://www.ido.edu.ru/> <http://www.psihologu.ru> <http://www.hr-portal.ru/> <http://ru.wikipedia.org> <http://www.psychology-online.net/>

7. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

| Вид учебных занятий | Организация деятельности студента |
|---|---|
| <p>Лекции (темы № 1-7)</p> | <p>Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; пометать важные мысли, выделять ключевые слова, термины.</p> <p>Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь.</p> <p>Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе.</p> <p>Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом (семинарском) занятии.</p> |
| <p>Практические (семинарские) занятия</p> | <p>Проработка рабочей программы, уделяя особое внимание целям и задачам структуре и содержанию дисциплины.</p> <p>Конспектирование источников.</p> <p>Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы и работа с текстом. Решение тестовых заданий, решение задач и другие виды работ.</p> |
| <p>Индивидуальные задания (подготовка докладов, рефератов)</p> | <p>Поиск литературы и составление библиографии по теме, использование от 3 до 5 научных работ.</p> <p>Знакомство с основной и дополнительной литературой, включая справочные издания, зарубежные источники, конспект основных положений, терминов, сведений, требующих запоминания и являющихся основополагающими в этой теме.</p> <p>Составление аннотаций к прочитанным литературным источникам и другое. Изложение основных аспектов проблемы, анализ мнений авторов и формирование собственного суждения по исследуемой теме.</p> |
| <p>Подготовка к экзамену</p> | <p>При подготовке к экзамену необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу, вопросы для подготовки к экзамену и т.д.</p> |

8. Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

При осуществлении образовательного процесса по дисциплине используются:

- лекции-визуализации;
- на семинарских занятиях выступления студентов с докладами (рефератами) сопровождаются соответствующими слайд-презентациями;
- для размещения учебных и методических материалов по дисциплине, а также для проведения контрольно-проверочного тестирования по каждой теме используется программа Moodle;
- для проведения компьютерного тестирования используется программа Moodle;
- для работы с нормативно-правовыми актами в ходе практических занятий используется выход через Интернет на электронные ресурсы СПС Консультант Плюс (<http://www.consultant.ru/>) или СПС Гарант (<http://www.garant.ru/>);
- организация взаимодействия преподавателя со студентами для осуществления консультационной работы по подготовке к семинарским (практическим) занятиям и подбору необходимой литературы, помимо консультаций, осуществляется посредством электронной почты.

в) программное обеспечение и Интернет-ресурсы:

| Тема (раздел) дисциплины | Образовательные и информационные технологии | Перечень программного обеспечения и информационных справочных систем |
|---|--|---|
| Введение | Традиционная лекция | Прикладные программы в среде Windows. Пакет Microsoft PowerPoint |
| Теоретические и методологические основы менеджмента | Традиционная лекция | Прикладные программы в среде Windows. Пакет Microsoft PowerPoint |
| Организация как объект управления | Традиционная лекция, расчетно-практические работы | Прикладные программы в среде Windows. Пакет Microsoft PowerPoint |
| Функциональный подход в менеджменте предприятия | Традиционная лекция, расчетно-практические работы | Прикладные программы в среде Windows. Пакет Microsoft PowerPoint |
| Управленческие процессы | Традиционная лекция, расчетно-практические работы | Прикладные программы в среде Windows. Пакет Microsoft PowerPoint |
| Стили управления современным | Традиционная лекция, расчетно-практические | Прикладные программы в среде Windows. Пакет Microsoft |

| | | |
|---|---|--|
| предприятием. Власть и лидерство в менеджменте. | работы | PowerPoint |
| Эффективность менеджмента | Традиционная лекция, расчетно-практические работы | Прикладные программы в среде Windows. Пакет Microsoft PowerPoint |

9. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Материально-техническое обеспечение программы соответствует действующим санитарно-техническим и противопожарным правилам и нормам и обеспечивает проведение всех видов лекционных, практических занятий и самостоятельной работы бакалавров.

Учебный процесс обеспечен аудиториями, комплектом лицензионного программного обеспечения, библиотекой РГГМУ.

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа – укомплектована специализированной (учебной) мебелью, презентационной переносной техникой (проектор, экран, ноутбук).

Учебная аудитория для проведения занятий практического типа - укомплектована специализированной (учебной) мебелью, презентационной переносной техникой (проектор, экран, ноутбук).

Учебная аудитория для групповых и индивидуальных консультаций - укомплектована специализированной (учебной) мебелью, презентационной переносной техникой (проектор, экран, ноутбук).

Учебная аудитория для текущего контроля и промежуточной аттестации - укомплектована специализированной (учебной) мебелью, презентационной переносной техникой (проектор, экран, ноутбук),

Помещение для самостоятельной работы – укомплектовано специализированной (учебной) мебелью.

10. Особенности освоения дисциплины для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

Обучение обучающихся с ограниченными возможностями здоровья при необходимости осуществляется на основе адаптированной рабочей программы с использованием специальных методов обучения и дидактических материалов,

составленных с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся (обучающегося).

При определении формы проведения занятий с обучающимся-инвалидом учитываются рекомендации, содержащиеся в индивидуальной программе реабилитации инвалида, относительно рекомендованных условий и видов труда.

При необходимости для обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья создаются специальные рабочие места с учетом нарушенных функций и ограничений жизнедеятельности.