



ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО МОРСКОГО И РЕЧНОГО ТРАНСПОРТА
ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова»
Воронежский филиал
Федерального государственного бюджетного
образовательного учреждения высшего образования
«Государственный университет морского и речного флота
имени адмирала С.О. Макарова»
(Воронежский филиал ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова»)

Кафедра Экономики и менеджмента

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ
методические рекомендации для самостоятельной работы обучающихся
очной, очно-заочной, заочной форм обучения
по направлению подготовки бакалавриата
38.03.01 Экономика
38.03.02 Менеджмент

Воронеж 2023

Составители: к.э.н, доцент Зацепина А.В.

Рецензент:

Золотарев И.И., к.э.н., доцент ФГБОУ ВО ВГАУ

Теория организации и организационное поведение: методические рекомендации для самостоятельной работы обучающихся очной, очно-заочной, заочной форм обучения по направлению подготовки бакалавриата 38.03.01 Экономика, 38.03.02 Менеджмент / сост. Зацепина А.В.– Воронеж: Воронежский филиал ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова, 2023. – 31 с.

Методические рекомендации для самостоятельной работы составлены в соответствии с программой учебного курса «Теория организации и организационное поведение», изучаемого в Воронежском филиале ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова.

Рекомендации предназначены для организации работы на семинарских занятиях по курсу «Теория организации и организационное поведение», а также для самостоятельной внеаудиторной работы студентов.

Методические рекомендации утверждены на заседании кафедры публичного и частного права Воронежского филиала ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова» 30 июня 2023г., протокол № 10

Содержание

Введение.....	4
1. Содержание разделов учебной дисциплины	5
2. Методические указания по изучению дисциплины.....	9
2.1. Методические рекомендации по подготовке к лекциям.....	9
2.2. Методические рекомендации по подготовке к семинарским занятиям	14
3. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	22
3.1 Общие методические рекомендации по самостоятельной работе.....	22
3.2. Методические рекомендации по написанию доклада	23
3.3. Методические рекомендации по написанию реферата	24
3.4. Методические рекомендации по подготовке и выполнению контрольной работы	26
3.5. Методические рекомендации по подготовке к устному опросу.....	34
4. Перечень основной, дополнительной учебной литературы и учебно-методической литературы для самостоятельной работы обучающихся, необходимой для освоения дисциплины.....	37
5. Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем	38
6. Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения	38

Введение

Для успешного освоения учебной дисциплины обучающимся необходимо изучить лекционный материал и рекомендуемую литературу, отработать изученный материал на практических занятиях, выполнить задания для самостоятельной работы. Практические занятия проводятся с целью закрепления лекционного материала, овладения понятийным аппаратом предмета, методами работы, изучаемыми в рамках учебной дисциплины.

Все формы практических занятий (семинары – практикумы, практические) направлены на практическое усвоение теоретических знаний, полученных на лекциях. Главной целью такого рода занятий является: научить студентов применению теоретических знаний на практике. С этой целью на занятиях моделируются фрагменты их будущей деятельности в виде учебных ситуационных задач, при решении которых студенты отрабатывают различные действия по применению соответствующих психологических знаний.

На практическом занятии обсуждаются теоретические положения изучаемого материала, уточняются позиции авторов научных концепций, ведется работа по осознанию обучающимися категориального аппарата психологической науки, определяется и формулируется отношение учащихся к теоретическим проблемам науки, оформляется собственная позиция будущего специалиста.

Самостоятельная работа студента – это планируемая учебная, учебно-исследовательская, научно-исследовательская работа студентов, выполняемая во внеаудиторное (аудиторное) время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия (при частичном непосредственном участии преподавателя, оставляющем ведущую роль за работой студентов).

Самостоятельная работа в современном образовательном процессе рассматривается как форма организации обучения, которая способна обеспечивать самостоятельный поиск необходимой информации, творческое восприятие и осмысление учебного материала в ходе аудиторных занятий, разнообразные формы познавательной деятельности студентов на занятиях и во внеаудиторное время, развитие аналитических способностей, навыков контроля и планирования учебного времени, выработку умений и навыков рациональной организации учебного труда. Таким образом, самостоятельная работа – форма организации образовательного процесса, стимулирующая активность, самостоятельность, познавательный интерес студентов.

Самостоятельная работа обучающихся является важным видом учебной и научной деятельности студента.

Самостоятельная работа студентов является одной из основных форм внеаудиторной работы при реализации учебных планов и программ.

Самостоятельная работа – это познавательная учебная деятельность, когда последовательность мышления ученика, его умственных и практических операций и действий зависит и определяется самим студентом.

Студент в процессе обучения должен не только освоить учебную программу, но и приобрести навыки самостоятельной работы. Студенту предоставляется возможность работать во время учебы более самостоятельно, чем учащимся в средней школе. Студент должен уметь планировать и выполнять свою работу.

Целью самостоятельной работы студентов является овладение фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками деятельности по профилю, опытом творческой, исследовательской деятельности.

1. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ «Теория организации и организационное поведение»

№ п/п	Наименование раздела (темы) дисциплины	Содержание раздела (темы) дисциплины
1	Тема 1. Структура организации	Структурные и контекстные (содержательные) характеристики организации. Определение организационной структуры. Функции организационной структуры. Механизмы и средства интеграции компонентов организационной системы. Дифференциация и интеграция как структурирующие силы. Механические и органические структуры организации. Формализация как структурная характеристика. Позитивные и негативные последствия формализации для организации совместной деятельности. Измерение формализации. Взаимосвязь формализации с другими структурными характеристиками. Последствия для людей. Горизонтальная и вертикальная дифференциация организации. Типы организационных структур. Вертикальная дифференциация организации. Иерархия власти. Диапазон контроля. Скалярная цепь подчинения. Матричная структура. Централизация. Определение понятия, показатели степени централизации. Взаимосвязь централизации с другими структурными характеристиками. Централизация и связи с внешней средой. Централизация и внутриорганизационные отношения. Влияние структурных характеристик на удовлетворенность работников.
2	Тема 2. Организационная культура	Понятие организационной культуры. Необходимость и закономерности формирования организационной культуры. Структура организационной культуры. Компоненты организационной культуры. Формирование организационной культуры
3	Тема 3. Организационное поведение. Теории поведения человека в организации	Организационное поведение как система взаимодействия в организации. Основные элементы организационного поведения. Цели и формы организационного поведения. Факторы, и концепции
4	Тема 4. Организационные процессы	Коммуникации в организации. Власть и влияние в организации. Лидерство в организации. Изменения и нововведения в организации
5	Тема 5. Основы поведения личности в организации и групповое поведение в организации	Сущность, содержание и развитие теории организационного поведения. Личность в организации. Взаимодействие личности и организации. Групповая динамика и командообразование в организации Конфликты в организационном поведении Стрессы в организационном поведении
6	Тема 6. Конфликты в организации и методы их разрешения	Определение конфликта и характеристика основных его типов. Способы анализа и управления конфликтом.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

«Теория организации и организационное поведение»

Основными формами обучения дисциплине «Теория организации и организационное поведение» являются:

- 1) лекции,
- 2) семинарские занятия,
- 3) самостоятельная работа.

2.1. Методические рекомендации по подготовке к лекциям

Лекция – логическое изложение материала в соответствии с планом лекции, который сообщается в начале каждой лекции, и имеет законченную форму, т.е. содержит пункты, позволяющие охватить весь материал, который необходимо довести до студентов.

Главной задачей лектора является организация процесса познания студентами материала изучаемой дисциплины на всех этапах ее освоения, предусмотренных федеральным государственным образовательным стандартом.

На лекциях особое внимание уделяется не только усвоению изучаемых проблем, но и стимулированию Вашей активной познавательной деятельности, творческого мышления, развитию научного мировоззрения, профессионально-значимых свойств и качеств. Лекции по учебной дисциплине проводятся, как правило, как проблемные в форме диалога (интерактивные).

Излагаемый материал может показаться Вам сложным, поскольку включает знания, почерпнутые преподавателем из различных отраслей психологии – общей психологии, психологии познавательных процессов, психологии личности, социальной психологии и т.д. Вот почему необходимо добросовестно и упорно работать на лекциях. Осуществляя учебные действия на лекционных занятиях, Вы должны внимательно воспринимать действия преподавателя, запоминать складывающиеся образы, мыслить, добиваться понимания изучаемого предмета, применения знаний на практике, при решении учебно-профессиональных задач. В ходе лекционных занятий необходимо вести конспектирование учебного материала, обращая внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации.

Правила конспектирования:

1. Конспектирование лекций ведется в специально отведенной для этого тетради, каждый лист которой должен иметь поля (4-5 см) для дополнительных записей.
2. Необходимо записывать тему и план лекций, рекомендуемую литературу к теме. Записи разделов лекции должны иметь заголовки, подзаголовки, красные строки. Для выделения разделов, выводов, определений, основных идей можно использовать цветные карандаши и фломастеры.
3. Названные в лекции ссылки на первоисточники надо пометить на полях, чтобы при самостоятельной работе найти и вписать их.
4. В конспекте дословно записываются определения понятий, категорий и законов. Остальное должно быть записано своими словами.
5. Каждому студенту необходимо выработать и использовать допустимые сокращения наиболее распространенных терминов и понятий. Однако чрезмерное увлечение сокращениями может привести к тому, что со временем в них будет трудно разобраться.
6. В конспект следует заносить всё, что преподаватель пишет на доске, а также рекомендуемые схемы, таблицы, диаграммы и т.д. Надо иметь в виду, что изучение и отработка прослушанных лекций без промедления значительно экономит время и способствует лучшему усвоению материала.

Перед очередной лекцией необходимо просмотреть по конспекту материал предыдущей лекции. При затруднениях в восприятии материала следует обратиться к основным литературным источникам. Если разобраться в материале опять не удалось, то обратитесь к лектору (по графику его консультаций) или к преподавателю на семинарских занятиях.

Тематика лекций по дисциплине «Теория организации и организационное поведение»

Тема 1. Структура организации

Учебные вопросы:

1. Структурные и контекстные (содержательные) характеристики организации.
2. Определение организационной структуры.
3. Функции организационной структуры.
4. Механизмы и средства интеграции компонентов организационной системы.
5. Дифференциация и интеграция как структурирующие силы.
6. Механические и органические структуры организации.
7. Формализация как структурная характеристика.
8. Позитивные и негативные последствия формализации для организации совместной деятельности.
9. Измерение формализации.
10. Взаимосвязь формализации с другими структурными характеристиками.
11. Последствия для людей.
12. Горизонтальная и вертикальная дифференциация организации.
13. Типы организационных структур.
14. Вертикальная дифференциация организации.

Тема 2. Организационная культура

Учебные вопросы:

1. Понятие организационной культуры.
2. Необходимость и закономерности формирования организационной культуры.
3. Структура организационной культуры.
4. Компоненты организационной культуры.
5. Формирование организационной культуры

Тема 3. Организационное поведение.

Учебные вопросы:

1. Теории поведения человека в организации
2. Организационное поведение как система взаимодействия в организации.
3. Основные элементы организационного поведения.
4. Цели и формы организационного поведения.
5. Факторы, и концепции

Тема 4. Организационные процессы

Учебные вопросы:

1. Коммуникации в организации.
2. Власть и влияние в организации.
3. Лидерство в организации.
4. Изменения и нововведения в организации

Тема 5. Основы поведения личности в организации и групповое поведение в организации

Учебные вопросы:

1. Сущность, содержание и развитие теории организационного поведения.

2. Личность в организации.
3. Взаимодействие личности и организации.
4. Групповая динамика и командообразование в организации
5. Конфликты в организационном поведении
6. Стрессы в организационном поведении

Тема 6. Конфликты в организации и методы их разрешения

Учебные вопросы:

1. Определение конфликта и характеристика основных его типов.
2. Способы анализа и управления конфликтом.

2.2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К СЕМИНАРСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Семинар – это один из наиболее сложных и в то же время плодотворных видов (форм) вузовского обучения и воспитания. В условиях высшей школы семинар – вид практической работы, проводимой под руководством преподавателя, ведущего научные исследования по тематике семинара и в данной отрасли научного знания.

Семинар предназначен: для углубленного изучения той или иной дисциплины и овладения методологией применительно к особенностям изучаемой отрасли науки; для активной самостоятельной групповой работы, когда студенты могут подготовить, обдумать поставленные перед ними проблемы, проверить свою позицию, услышать и обсудить другие.

Целесообразно готовиться к семинарским занятиям за 1- 2 недели до их начала. Начинать надо с изучения рекомендованной литературы, так как на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы вы должны стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале.

Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

На семинаре каждый из Вас должен быть готовым к выступлению по всем поставленным в плане вопросам, проявлять максимальную активность при их рассмотрении. Выступление должно строиться свободно, убедительно и аргументировано. Необходимо, чтобы выступающий проявлял собственное отношение к тому, о чем он говорит, высказывал свое личное мнение, понимание, обосновывал его и мог сделать правильные выводы из сказанного. При этом Вы можете обращаться к записям конспекта и лекций, непосредственно к первоисточникам, использовать знание художественной литературы и искусства, факты и наблюдения современной жизни и т.д. Вокруг такого выступления могут разгореться споры, дискуссии, к участию в которых должен стремиться каждый.

При подготовке к семинару вам следует:

- приносить с собой рекомендованную преподавателем литературу к конкретному занятию;

- до очередного практического занятия по рекомендованным литературным источникам проработать теоретический материал, соответствующей темы занятия;

- при подготовке к семинарским занятиям следует обязательно использовать не только лекции, но учебную, методическую литературу;

- в начале занятий задать преподавателю вопросы по материалу, вызвавшему затруднения в его понимании и освоении при решении задач, заданных для самостоятельного решения;

- в ходе семинара давать конкретные, четкие ответы по существу вопросов; - на занятии демонстрировать понимание проведенных анализов, ситуаций, в случае затруднений обращаться к преподавателю. Если Вы пропустили занятие (независимо от причин) или не подготовились к занятию, рекомендуется не позже, чем в 2-недельный срок явиться на консультацию к преподавателю и отчитаться по теме, изученной на занятии. Студенты, не отчитавшиеся по каждой не проработанной ими на занятиях теме к началу зачетной сессии, упускают возможность получить положительную оценку в соответствующем семестре. При такой подготовке семинарское занятие пройдет на необходимом методическом уровне и принесет интеллектуальное удовлетворение всей группе.

Перечень и содержание тем семинарских занятий дисциплины

«Теория организации и организационное поведение»

Тема 1. Структура организации

Вопросы контроля знаний:

1. Структурные и контекстные (содержательные) характеристики организации.
2. Определение организационной структуры.
3. Функции организационной структуры.
4. Механизмы и средства интеграции компонентов организационной системы.
5. Дифференциация и интеграция как структурирующие силы.
6. Механические и органические структуры организации.
7. Формализация как структурная характеристика.
8. Позитивные и негативные последствия формализации для организации совместной деятельности.
9. Измерение формализации.
10. Взаимосвязь формализации с другими структурными характеристиками.
11. Последствия для людей.
12. Горизонтальная и вертикальная дифференциация организации.
13. Типы организационных структур.
14. Вертикальная дифференциация организации.

Практические задания

В условиях постоянно растущей конкуренции прямой контакт с клиентом становится необходимостью. Усиливающаяся конкуренция в постоянно меняющейся среде, все больше ориентированной на качественное обслуживание, заставляет компании искать возможности выделения из общей массы. Да и потребительское поведение кардинально изменилось за последнее десятилетие. Неуклонно растут знания потребителей, а значит, и их ожидания. Сегодня невозможно удовлетворить потребности клиентов просто хорошим качеством.

Качество и взаимозаменяемость давно воспринимаются ими как должное. Оградить клиентов компании от постоянных посягательств конкурентов можно, только предложив им привлекательное индивидуальное обслуживание. Ключ к успеху сегодня — менеджмент отношений, т.е. диалог между компанией и клиентами — единственная возможность построить эти отношения.

Программа по удержанию клиентов, и в частности клуб постоянных клиентов, представляет собой эффективную и приемлемую по цене форму такого диалога. Любая компания, пренебрегающая использованием маркетинговых инструментов, позволяющих удерживать клиентов, никогда не сможет приблизиться к потребителю и, следовательно, будет сталкиваться с постоянной угрозой со стороны конкурентов.

Когда компания принимает решение создать клуб постоянных клиентов, она должна проанализировать предпосылки его создания, четко определить цели клуба, продумать их интеграцию в структуру самой компании и решить организационные вопросы. Изначально предпосылки создания клуба определяются положением компании на рынке (ее статусом регионального, национального или международного производителя) и предполагаемым количеством участников.

Тема 2. Организационная культура

Вопросы контроля знаний:

1. Понятие организационной культуры.
2. Необходимость и закономерности формирования организационной культуры.
3. Структура организационной культуры.
4. Компоненты организационной культуры.
5. Формирование организационной культуры

Практические задания

История «Сбербанка России» началась 170 лет назад, в XIX в. За почти два столетия банк завоевал статус крупнейшего финансового института страны. Сегодня банк интересует не только всем известное бережливое производство, но, может быть, более значимое для «Сбербанка» понятие «гемба».

Гемба — это место, где создается ценность или оказывается услуга. И одно из главных правил компании Toyota: «Если возникла проблема — иди туда, где эта проблема возникла (гемба), и найди решение на месте».

Для «Сбербанка» гемба — это отделения, где обслуживаются клиенты. Именно там находится ключ к решению многих проблем. И лучше всех об этом знают сотрудники банка, которые там работают и каждый день сталкиваются с подобными проблемами. Именно эта идея и легла в основу «Биржи идей». «Биржа идей» была открыта в 2009 г. Она основана на инициативе каждого сотрудника — подать предложение может каждый. Это первый этап реализации технологии краудсорсинга (использования идеи коллективного разума для решения задач). Практика двух лет работы подтвердила правильность данного решения.

Более 110 тыс. участников, почти 90 тыс. предложений, коллективы соавторов, бурные дискуссии и безудержная фантазия авторов. И на выходе эффект более 7 млрд руб. от внедрения предложений. Работать напрямую с большими группами людей крайне сложно, но без опоры на этот ресурс многие идеи, рожденные в головах кабинетных специалистов, обречены на неудачу. В «Сбербанке» это поняли и намерены расширять опыт в данной области. Проект «Сбербанк-21» — это новый этап в освоении технологии краудсорсинга и выход на принципиально новый уровень. Основные цели и задачи данного проекта вице-президент «Сбербанка» охарактеризовал так: «Мы считаем, что технологии краудсорсинга позволяют разрабатывать новые продукты и услуги. Это не только голос клиента, это еще и новая модель управления».

Современные технологии позволяют совершенно по-новому управлять компанией, сообществом и даже государством. И мы решили внедрить данную технику у себя». «Я уверен, что краудсорсинг будет технологией будущего, которая обеспечит переворот в управлении, когда источником новых идей будут сотрудники компании, общественные организации, жители страны. Современные технологии позволяют организовать это на принципиально другом уровне», — считает Герман Греф.

Задания по кейсу

1. Выделите этапы жизненного цикла «Сбербанка».
2. Проведите SWOT-анализ «Сбербанка».
3. Выделите функциональные подсистемы, в которых произошел изменения Герман Греф. Какие именно изменения произведены?
4. Какие произошли процессуальные изменения? Постройте матрицу «функция — процесс», сравните прошедшие изменения.
5. Как изменились принципы работы менеджмента и персонала в «Сбербанке»?
6. Постройте дерево целей «Сбербанк».
7. Выделите проблемы «Сбербанк».
8. Постройте диаграмму «Проблема причины» (проблема причины-группы причин-конкретные причины)

9. Обоснуйте пути решения проблем «Сбербанка»; постройте диаграмму «Проблема - пути решения» (проблема - главные причины– главные направления решения проблемы конкретные задачи в ходе решения проблем - пути решения задач). Перечень выбранных направлений и конкретных задач представляет собой графическое изображение плана решения данной проблемы.

10. Составьте аналитическое заключение.

Тема 3. Организационное поведение.

Вопросы контроля знаний:

1. Теории поведения человека в организации
2. Организационное поведение как система взаимодействия в организации.
3. Основные элементы организационного поведения.
4. Цели и формы организационного поведения.
5. Факторы, и концепции

Практические задания

Необходимо выбрать организацию, в которой работает Вы или Ваши знакомые, также в качестве объекта можно выбрать предприятие, информация о котором размещена в Интернет или периодических деловых изданиях.

На примере конкретной, выбранной Вами организации представить краткую характеристику предприятия (отрасль, виды продукции, положение на рынке, миссия предприятия, организационная структура и др.).

Выделите не менее трех процессов в организации: один –основной, один – обеспечивающий, один – вспомогательный.

Сформулируйте цель каждого процесса.

Постройте контекстную диаграмму. На этой диаграмме отображается только один блок - главная бизнес-функция моделируемой системы (миссия).

Определите границы процесса. Определить событие, инициирующее процесс, и событие, завершающее процесс – это есть границы процесса.

Определите выходы (результат) процесса и потребителей выходов.

Определите взаимодействие с другими процессами и внешней средой. Потребителями выходов являются следующие процессы, тем самым создаются «продуктовые» связи. Продукт (выход) одного процесса потребляет следующий процесс, для него он является входом;

Определите входы и их поставщиков. Определите ресурсы, необходимые для преобразования входов в выходы. К ресурсам относятся персонал, участвующий в процессе, денежные средства, необходимые для выполнения процесса и инфраструктура, необходимая для выполнения процесса.

Тема 4. Организационные процессы

Вопросы контроля знаний:

1. Коммуникации в организации.
2. Власть и влияние в организации.
3. Лидерство в организации.
4. Изменения и нововведения в организации

Практические задания

Изучите материал. Бизнес-план - это подробный, четко структурированный и тщательно подготовленный документ, описывающий цели и задачи, которые необходимо решить предприятию (компанию), способы достижения поставленных целей и технико-экономические показатели предприятия и/или проекта в результате их достижения. В нем содержится оценка текущего момента, сильных и слабых сторон проекта, анализ рынка и информация о потребителях продукции или услуг.

Бизнес-план: - дает возможность определить жизнеспособность проекта в условиях конкуренции; - содержит ориентир развития проекта (предприятия, компании); - служит важным инструментом получения финансовой поддержки от внешних инвесторов. Бизнес-план предназначен, прежде всего, для трех категорий участников проекта: - менеджеров - создателей бизнес-

плана, разработка которого, помимо вышеуказанных результатов, позволяет получить очевидные преимущества от самого процесса планирования; - собственников, заинтересованных в составлении бизнес-плана с точки зрения перспектив развития фирмы; - кредиторов - обычно банков, для которых бизнес-план является обязательным документом, подтверждающим коммерческую привлекательность проекта.

Таким образом, бизнес-план дает возможность понять общее состояние дел на данный момент; ясно представить тот уровень, которого может достичь проект (предприятие); планировать процесс перехода от одного состояния в другое.

В настоящее время бизнес-планирование - общепринятая форма ознакомления потенциальных инвесторов, кредиторов и прочих партнеров с проектом, в котором им предлагается принять участие. Состав бизнес-плана и степень его детализации зависят от размеров будущего проекта и сферы, к которой он относится.

Так, если предполагается наладить производство нового вида какой-либо продукции, то должен быть разработан весьма подробный план, диктуемый сложностью самого продукта и сложностью рынка этого продукта. Если же речь идет только о розничной продаже какого-либо продукта, бизнес-план может быть более простым.

Таким образом, состав и детализация бизнес-плана зависят от характера создаваемого предприятия - относится ли оно к сфере услуг или к производственной сфере. Если предприятие производственное, то на состав и детализацию бизнес-плана повлияет вид товара и будет ли этот товар выпускаться для потребителей или для производителей. Состав бизнес-плана также зависит от размера предполагаемого рынка сбыта, наличия конкурентов и перспектив роста создаваемого предприятия.

Тема 5. Основы поведения личности в организации и групповое поведение в организации

Вопросы контроля знаний:

1. Сущность, содержание и развитие теории организационного поведения.
2. Личность в организации.
3. Взаимодействие личности и организации.
4. Групповая динамика и командообразование в организации
5. Конфликты в организационном поведении
6. Стрессы в организационном поведении

Практические задания

Изучите материал и ответьте на вопрос: в чем Вы видите основные проблемы на предприятии? Проранжируйте все проблемы, перечисленные в таблице, по значимости (по 5-балльной шкале).

Какие Вы видите пути решения каждой из проблем? Приведите пример трех Воронежских предприятий. По каждому из них:

сформулируйте цели и задачи предприятия

определите его стадию ЖЦ по И. Адизесу и обоснуйте свой выбор;

сформулируйте по пять негативных факторов внешней среды, действующих на предприятие;

поставьте диагноз основных проблем у предприятия и возможные пути их решения.

В настоящее время существует пропасть, которая разделяет применяемые сегодня подходы при решении проблем управления предприятиями от понимания того, какие подходы реально приведут к повышению эффективности систем управления. Типичные ошибки, выявившиеся более чем на 20 предприятиях (большинство промышленных, несколько предприятий, оказывающих услуги), расположенных на Урале, в Сибири, Поволжье, Санкт-Петербурге, Подмосковье и Москве численностью от 300 до 3-8 тыс. работников. Руководители этих организаций - лучшие директора в России, поскольку возглавляемые ими предприятия удержали объемы выпускаемой продукции на прежнем уровне, а по некоторым направлениям даже увеличили объемы продаж. Усредненный портрет современного российского директора, возглавляющего успешное предприятие, следующий: умный, болеющий за свое предприятие, опытный, великолепно разбирающийся в технологиях своего производства. При начале исследований директор обычно не допускает даже мысли о возможности существования управленческих ошибок на его предприятии, он сетует ис-

ключительно на правительство, на поставщиков, на своих рабочих, на отсутствие нормальных законов в России.

После обсуждения конкретных случаев некачественной работы его предприятия и, в частности аппарата управления, он соглашается с тем, что недостатки в системе управления есть, но утверждает, что хорошо знает проблемы и их причины, полон уверенности, что разберется с теми из них, которые в его силах. Например, многие российские руководители считают отсутствие оборотных средств одной из основных причин всех своих проблем и пытаются лечить ее путем поиска инвестиций или новых заказов. Но на всех этих предприятиях, без исключения, идет значительное дублирование различных операций и функций, а также постоянное пересечение деятельности различных подразделений.

По некоторым направлениям деятельности вовсе не учитываются расходы, например, ни на одном предприятии не рассчитывалась эффективность работы отдела качества или отдела маркетинга. При таком разбрасывании ресурсов, при издержках, которые позволяют себе российские предприятия, никакие оборотные средства не помогут. В российской экономике продолжает действовать принцип натурального хозяйства. Предприятия во времена административно-командной системы заводи́ли вспомогательные производства для того, чтобы обезопасить себя от низкого качества продукции смежников, быстрее и в нужном количестве получать требуемые комплектующие.

Сегодня ситуация изменилась, но предприятия не считают эффективность вспомогательных производств, а потому не знают, какие придется закрывать, а какие надо оставить. Предприятие, получив долгожданные финансовые средства, тратит их на нужды, кажущиеся первоочередными, заключает договоры, не вчитываясь в их текст, не видя в них двусмысленностей и грамматических ошибок. (Первоочередными для руководителей являются расходы на те мероприятия, которые отмечены в 3-м столбце таблицы). Все руководители уверены, что решить возникшие проблемы в арбитражном суде практически невозможно, жалуются на трудность взимания долгов с неплательщиков, на недобросовестность партнеров, не задумываясь о том, что само предприятие тоже может что-нибудь сделать для уменьшения числа платежей, для повышения своевременности платежей.

Рассмотрите таблицу соответствия причин, подходов и проблем. Некоторые проблемы одновременно являются причинами других проблем, они расположены в разных столбцах и в разных строках таблицы. Проблемы помещены в таблице в случайной последовательности. Перечень проблем, поскольку в таблице помещены только те из них, которые чаще всего звучали из уст руководителей

**Соответствия причин, организационных проблем
и управленческих подходов к их решению**

Проблемы в формулировке руководителей	Подходы и методы, применяемые для устранения этих проблем	Реальные причины проблем
1	2	3
Ухудшение качества комплектующих и материалов, поступающих от поставщиков	Введение 100%-ного входного контроля. Внедрение системы оценки поставщиков, попытки ранжировать поставщиков	Отделы снабжения предприятий находятся вне систем управления. Отсутствует сотрудничество с поставщиками по созданию у них эффективных систем качества для повышения качества их продукции и снижения ее себестоимости

1	2	3
Слабая подготовка руководителей различных уровней в вопросах менеджмента. Недостаток менеджеров	Курсы общего менеджмента. Подбор новых менеджеров	Отсутствие четких требований к результатам работы менеджеров. Контроль управленческой деятельности проводится от случая к случаю
Отсутствие управленческого учета. Деятельность аппарата управления непрозрачна. Автоматизация привела к лишним неоправданным расходам	Автоматизация финансово-хозяйственной деятельности предприятий с помощью своих программистов либо с помощью приобретения информационных технологий	Бизнес-процессы не описаны, не определены ключевые процессы. Предприятия не ориентированы на управление процессами. Не определены все виды расходов, нет системы учета издержек. Система учета <затрат на качество> не соответствует требованиям: не подсчитаны многие типы затрат на <плохое качество>
Недостаток оборотных средств	Создание дочерних фирм. Оптимизация налогообложения. Поиск инвестиций. Продажа и сдача в аренду недвижимости и оборудования	Неэффективная система управления качеством. Дублирование операций, функций и производств порождает чрезмерные расходы, невероятные издержки
Постоянный пересмотр организационной структуры не приводит к положительным результатам	Создание новых отделов, дробление или укрупнение существующих подразделений	Принципы управления не пересмотрены. Используется на всех российских предприятиях самый неэффективный тип организационной структуры - функциональный

Тема 6. Конфликты в организации и методы их разрешения

Вопросы контроля знаний:

1. Определение конфликта и характеристика основных его типов.
2. Способы анализа и управления конфликтом.

Практические задания

Эксперимент на «Вольво», пожалуй, не менее знаменит, чем Хоторнские эксперименты. «Вольво» - самое крупное в Швеции автомобильное предприятие: кроме 28 заводов на территории страны, оно имеет еще 20 заводов за ее пределами. Одно из них - завод в Кальмаре — известно своими начинаниями в области внедрения новых форм организации труда. В 50-е – 60-е гг. компания «Вольво» применяла только индивидуальные, узкоспециальные формы труда, когда рабочие отвечали за одну или несколько функций.

Длительное время такой способ позволял не только увеличивать выпуск продукции, но и осуществлять централизованное планирование. Однако вскоре выяснилось, что жесткая привязанность работника к сборочной линии и очень короткий рабочий цикл прохождения деталей резко повышали утомляемость и неудовлетворенность трудом. Вместе с тем возникли серьезные трудности с обеспечением производства, возросли текучесть кадров и прогулы, обнаружилось трудности в привлечении новых рабочих.

В 1972 г. было принято решение о строительстве завода с современной технологией и нетрадиционной системой организации труда. Уже в 1974 г. завод выпустил первую продукцию. Цель создания нового предприятия в Кальмаре: без снижения темпов производства перейти к бригадной работе, которая позволила бы рабочим свободно общаться друг с другом, варьировать ритм труда, почувствовать ответственность за качество конечного продукта. Завод намеренно построили в регионе с достаточно невысоким уровнем безработицы. Предприятие в Кальмаре — сборочный автомобильный завод, рамы и корпуса для работы которого поставлялись из других мест. Оно состояло из 30 различных участков (цехов) по 15 - 20 человек в каждом. Общая численность персонала - 640 человек.

Внешний вид заводского здания необычен: четыре шестиугольника с четырьмя внешними и двумя обращенными внутрь сторонами. Корпус автомобиля собирался на вытянутом вдоль внешних стен второго этажа ленточном транспорте, имевшем форму петли, а двигатели - точно также на первом этаже. Обе конвейерные линии образуют пространство общей площадью в 40 тыс. м². Менеджеры намеревались организовать микрозаводы внутри одного предприятия. Изготовлением продукции занимались 25 сборочных бригад, каждая из которых имела самостоятельный вход в помещение, комнату отдыха и необходимые удобства. Рабочие собирали крупные узлы, что увеличивало продолжительность трудового цикла и разнообразило содержание работы.

Основным технологическим новшеством являлся сборочный транспортер — достаточно широкий и удобный, чтобы человек мог работать стоя, легко манипулируя телом и инструментом. Собираемый автомобиль переворачивался на 90°, что позволяло рабочему производить операции на его донной части. Отдельные секции транспортера снабжены автономным двигателем, в результате чего можно было гибко менять направление и скорость конвейера. За движением транспортера и регулированием порядка сборки следило специальное компьютерное устройство. Если при традиционном методе работник затрачивал на выполнение одной-двух операций 5 мин., то при новом рабочий Цикл увеличился до 20 — 30 мин., однако каждый рабочий выполнял все операции, предписанные его бригаде.

Примерно до 2 /3 всей продукции производились поточнобригадным методом. Второе новшество можно назвать сборкой методом «доков»: транспортер останавливался в каком-либо одном месте для выполнения всего комплекса операций. Этим процессом охватывалась 1 /3 всех занятых. При бригадной работе сохранилось прежнее деление на трудные и менее приятные операции, с одной стороны, более легкие и приятные - с другой. Согласно обследованию 1975 г., большинство рабочих предпочитали чередовать операции по методу ротации. Обмен видами деятельности рабочие осуществляли самостоятельно, полагаясь на неформальные нормы предпочтения и оценки видов труда по степени их тяжести.

Хотя бригады различались по численности (от 15 до 20 человек) и возрастному составу, лучшими считались бригады с широким возрастным диапазоном. Возглавлял бригаду добровольно выбираемый инструктор. Он считался неформальным лидером, но признавался администрацией в качестве официального руководителя. В его задачи входило обучение новичков, контроль за качеством продукции, участие в переговорах с менеджерами. При новой системе взаимоотношения в бригаде приобрели ярко выраженный личностный характер, стали более доверительными. От администрации теперь не скрывались случаи снижения нормы выработки и ошибки; 75% информации сообщалось бригаде в устной форме. Социологический опрос обнаружил высокую удовлетворенность трудом, усиление солидарности и автономии. Внутри бригады рабочие охотно менялись операции, но возражали, если это приводило к переходу (даже на короткое время) в другую бригаду. Когда такое случалось, возникали конфликты. Для их решения создавались особые группы, члены которых должны подменять любого рабочего из бригады, если тот отсутствовал по болезни или иным причинам. Высокая квалификация позволяла рабочим из этой группы выполнять самые разные операции, а численность группы рассчитывалась по среднему проценту случаев абсентеизма (отсутствия на работе) по заводу. Эффективность нового конвейера осталась такой же, что и эффективность старого, но сократилось число супервайзеров, поскольку ряд их функций взяла на себя бригада. Поточная линия позволила снизить затраты при переходе на новый вид продукции. На 5%, по сравнению с другими заводами «Вольво», снизился уровень прогулов, до 16% (против 21% на других предприятиях) сократилась текучесть кадров, улучшились условия труда.

Вопрос к ситуации

1. Какая из синергетических концепций самоорганизации реализована в данной ситуации? Обоснуйте ответ.

2. Проиллюстрируйте понятия, характеризующие концепцию самоорганизации примерами данной ситуации.
3. Охарактеризуйте эффекты самоорганизации, достигнутые на предприятии «Вольво».
4. Опишите подходы к самоуправлению, реализованные на предприятии «Вольво».

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»

3.1. Общие методические рекомендации по самостоятельной работе

Самостоятельная работа – это планируемая работа студентов, выполняемая по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия. Целью самостоятельной работы студентов являются: обучение навыкам работы с научной литературой и практическими материалами, необходимыми для углубленного изучения дисциплины, а также развитие у них устойчивых способностей к самостоятельному (без помощи преподавателя) изучению и изложению полученной информации. В связи с этим основными задачами самостоятельной работы студентов, изучающих дисциплину, являются:

во-первых, продолжение изучения учебной дисциплины в домашних условиях по программе, предложенной преподавателем;

во-вторых, привитие студентам интереса к психологической литературе;

в-третьих, развитие познавательных способностей.

Изучение и изложение информации, полученной в результате изучения научной литературы и практических материалов, предполагают развитие у студентов как владения навыками устной речи, так и способностей к четкому письменному изложению материала.

Основными формами самостоятельной работы студентов являются:

1. Изучение теоретического материала во внеаудиторных условиях при подготовке к аудиторным занятиям (семинарам), к зачету, экзамену.

2. Подготовка устных сообщений (докладов) к семинарским занятиям. Целью подготовки докладов является выделение проблемных вопросов по изучаемой теме. Доклад представляется устно перед студенческой группой, оформляется письменно в виде плана-конспекта и сдается преподавателю. Регламент одного доклада не может превышать 7-10 мин. Темы докладов указываются в планах семинарских занятий.

3. Подготовка рефератов по отдельным темам программы учебной дисциплины. Целью написания рефератов является привитие студентам навыков самостоятельной работы над литературными источниками, чтобы на основе их анализа и обобщения студенты могли делать собственные выводы теоретического и практического характера, обосновывая их соответствующим образом. Темы рефератов указаны к темам, предназначенным для самостоятельного изучения. Методические рекомендации по написанию рефератов содержатся в соответствующем разделе методического пособия.

4. Иные формы самостоятельной работы. По усмотрению преподавателя студенты могут выполнять и другие виды самостоятельной работы. В частности:

- обзор новейших научных работ (монографий, статей) по психологии;
- подбор материалов периодической печати по изучаемой теме.

Соответственно конкретным темам семинарских занятий студентам могут быть даны иные рекомендации.

Самостоятельная работа студентов должна быть организована с учетом времени изучения той или иной темы по учебному плану. Работа студента в аудиторных и во внеаудиторных условиях по проблематике должна максимально совпадать.

Самостоятельную работу, указанную в пунктах 2-4, не должны выполнять все без исключения студенты. Преподаватель, ведущий практические и семинарские занятия, определяет конкретных студентов, которые будут выполнять задания (доклады, рефераты и др.).

Основной формой контроля за самостоятельной работой студентов являются семинарские (практические) занятия, промежуточная аттестация, а также еженедельные консультации преподавателя. При подведении итогов самостоятельной работы (в частности, написания рефератов, подготовки докладов) преподавателем основное внимание должно

уделяться разбору и оценке лучших работ, анализу недостатков. По предложению преподавателя студент может изложить содержание выполненной им письменной работы на практических и семинарских занятиях.

3.2.Методические рекомендации по написанию доклада

Доклад – публичное сообщение, представляющее собой развернутое изложение на определенную тему, вид самостоятельной работы, который используется в учебных и внеаудиторных занятиях и способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить.

При написании доклада по заданной теме обучающийся составляет план, подбирает основные источники. В процессе работы с источниками систематизирует полученные сведения, делает выводы и обобщения. К докладу по крупной теме могут привлекать несколько обучающихся, между которыми распределяются вопросы выступления.

Тематика доклада обычно определяется преподавателем, но в определении темы инициативу может проявить и обучающийся. Прежде чем выбрать тему доклада, автору необходимо выявить свой интерес, определить, над какой проблемой он хотел бы поработать, более глубоко ее изучить.

Этапы работы над докладом включают в себя: формулирование темы, причем она должна быть не только актуальной по своему значению, но и оригинальной, интересной по содержанию; подбор и изучение основных источников по теме (как правильно, при разработке доклада используется не менее 8-10 различных источников); составление списка использованных источников; обработка и систематизация информации; разработка плана доклада; написание доклада и публичное выступление с результатами исследования.

Структура доклада: 1) титульный лист; 2) оглавление (в нем последовательно излагаются названия пунктов доклада, указываются страницы, с которых начинается каждый пункт); 3) введение (формулирует суть исследуемой проблемы, обосновывается выбор темы, определяются ее значимость и актуальность, указываются цель и задачи доклада, дается характеристика используемой литературы); 4) основная часть (каждый раздел ее, доказательно раскрывая отдельную проблему или одну из ее сторон, логически является продолжением предыдущего; в основной части могут быть представлены таблицы, графики, схемы); 5) заключение (подводятся итоги или дается обобщенный вывод по теме доклада, предлагаются рекомендации); 6) список использованных источников.

Структура и содержание доклада

Введение – это вступительная часть научно-исследовательской работы. Автор должен приложить все усилия, чтобы в этом небольшом по объему разделе показать актуальность темы, раскрыть практическую значимость ее, определить цели и задачи эксперимента или его фрагмента.

Основная часть. В ней раскрывается содержание доклада. Как правило, основная часть состоит из теоретического и практического разделов. В теоретическом разделе раскрываются история и теория исследуемой проблемы, дается критический анализ литературы и показывается позиция автора. В практическом разделе излагаются методы, ход, и результаты самостоятельно проведенного эксперимента или фрагмента. В основной части могут быть также представлены схемы, диаграммы, таблицы, рисунки и т.д.

В заключении содержатся итоги работы, выводы, к которым пришел автор, и рекомендации. Заключение должно быть кратким, обязательным и соответствовать поставленным задачам.

Список использованных источников представляет собой перечень использованных книг, статей, фамилии авторов приводятся в алфавитном порядке, при этом все источники даются под общей нумерацией литературы. В исходных данных источника указываются фамилия и инициалы автора, название работы, место и год издания.

Приложение к докладу оформляются на отдельных листах, причем каждое должно иметь свой тематический заголовок и номер, который пишется в правом верхнем углу, например: «Приложение 1».

Требования к оформлению доклада. Объем доклада может колебаться в пределах 5-15 печатных страниц; все приложения к работе не входят в ее объем. Доклад должен быть выполнен грамотно, с соблюдением культуры изложения. Обязательно должны иметься ссылки на используемую литературу. Должна быть соблюдена последовательность написания библиографического аппарата

3.3.Методические рекомендации по написанию реферата

Написание рефератов является одной из форм самостоятельной работы студентов и направлено на организацию и повышение уровня выполнения самостоятельной работы, а также на усиление контроля за этой работой.

Целью написания рефератов является привитие студентам навыков самостоятельной работы над литературными источниками с тем, чтобы на основе их анализа и обобщения студенты могли делать собственные выводы теоретического и практического характера, обосновывая их соответствующим образом.

В отличие от семинарских занятий, при проведении которых студент приобретает, в частности, навыки высказывания своих суждений и изложения мнений других авторов в устной форме, написание рефератов даст ему навыки лучше делать то же самое, но уже в письменной форме, хорошем стиле.

Рефераты должны носить научно-проблемный характер. При написании такого реферата студент должен изучить и кратко изложить имеющиеся в литературе суждения по определенному, спорному в теории, вопросу (проблеме) по изучаемой теме, высказать по этому вопросу (проблеме) собственную точку зрения с соответствующим ее обоснованием.

Объем реферата должен быть в пределах 15 – 20 страниц (шрифт Times New Roman, полуторный интервал). Титульный лист должен содержать следующие сведения: наименование учебного заведения, наименование кафедры, тема, фамилия и инициалы студента, факультет, курс, номер группы, год выполнения. Реферат должен включать список использованной литературы.

Реферат сдается преподавателю. Как правило, на основании написанного реферата студент готовит небольшое (5 – 10 мин.) выступление на занятии, в ходе которого он должен изложить основные положения своего реферата.

Оформление печатного текста реферата:

1) Текст доклада должен быть набран в редакторе Microsoft Word версий 97-2007 и позднее и распечатан на компьютере на одной стороне стандартного листа белой бумаги форматом А4 (210 на 297мм).

2) Основной текст: шрифт Times New Roman - 14, без переноса слов, междустрочный интервал полуторный, выравнивание по ширине.

3) Поля: слева - 3 см, сверху – 2 см, справа - 2 см, внизу - 2 см, абзацный отступ – 1,25 см.

4) Заголовки первого порядка: обозначаются римскими цифрами, набираются все заглавными буквами, по центру, без отступа и точки на конце; шрифт 18, полужирный.

5) Заголовки второго порядка по центру, без отступа, арабские цифры, без точки, с заглавной буквы, далее строчными буквами; шрифт 16, полужирный

Рекомендуемые темы докладов, рефератов:

1. Основы поведения в организации, типы поведения сотрудников.
2. Сравнительная характеристика содержательных теорий мотивации.

3. Сравнительная характеристика процессуальных теорий мотивации.
4. Групповое поведение работников.
5. Управление организационным поведением на основе материального стимулирования труда.
6. Мотивы удовлетворения и их влияние на организационное поведение.
7. Диагностика профессиональной пригодности работников конкретной специальности.
8. Управляемость поведением в организации.
9. Подходы к оценке эффективности организации и эффективность организационного поведения.
10. Организационные правила и статусы: проблемы снижения девиантности организационного поведения.
11. Роль женщины в управлении корпорацией.
12. Стилиевые характеристики поведения руководителей.
13. Роль формальных и неформальных структур в организационном поведении персонала
14. Мотивы трудовой деятельности и их связь с организационным поведением персонала
15. Основные проблемы в управлении организационным поведением.
16. Оценка эффективности системы мотивации труда в конкретной организации.
17. Коммуникативное поведение руководителя организации.
18. Анализ и сравнительная характеристика поведенческих теорий лидерства.
19. Анализ и сравнительная характеристика ситуационных теорий лидерства.
20. Типология конфликтов в организации.
21. Конструктивные конфликты и их роль в управлении организационным поведением.
22. Способы управления конфликтами и их влияние на поведение работников.
23. Управление организационными изменениями.
24. Стрессы и их влияние на эффективность трудовой деятельности персонала организации
25. Управление персоналом в стрессовых ситуациях.
26. Принципы и методы психогигиены стресса в управлении организационным поведением
27. Организационное поведение и национальный менталитет.
28. Управление коммуникациями в организационном поведении.
29. Управленческие основы организационного поведения.
30. Влияние взаимодействия сотрудников на организационное поведение.
31. Основные принципы понимания организационных процессов.
32. Роль и место организационного поведения в процессах, протекающих в организации.
33. Подходы к оценке эффективности организации и эффективность организационного поведения.
34. Детерминанты и характеристики личности.
35. Основные подходы к их изучению и значение для повышения эффективности деятельности менеджеров.
36. Типологии личности и их роль в понимании, предвидении и управлении организационным поведением.
37. Восприятия, ценности, аттитюды и их роль в оценке трудовых ресурсов и повышении эффективности процедур привлечения и отбора персонала.
38. Профессиональная и социальная мотивация в деятельности менеджера.
39. Хоторнские эксперименты и их вклад в учение о неформальных группах на производстве.
40. Менеджмент и формирование рабочих команд.

41. Внутригрупповые и межгрупповые конфликты и способы их разрешения.
42. Формализация организационных процессов: методы разработки основных документов организации, регулирующих поведение.
43. Личность и поведение в бюрократической организации: сильные и слабые стороны бюрократии.
44. Организационное проектирование и департаментализация.
45. Проектирование и разработка альбома официальных целей организации.
46. Проектирование и разработка альбома положений о подразделениях организации.
47. Проектирование и разработка альбома должностных инструкций.
48. Внутренний корпоративный устав организации и его разработка.
49. Проектирование рабочих заданий с учетом трудовых аттитюдов.
50. Организационные правила и статусы: проблемы снижения девиантности организационного поведения.
51. Работа менеджера с неформальными группами.
52. Стилистые характеристики поведения менеджера.
53. Формальные коммуникации в организации: цели и возможности формализации делового общения.
54. Организационное поведение в комитетах и комиссиях.
55. Организационное поведение в интегративных структурах.
56. Поведенческие аспекты во взаимодействии штабных и линейных подразделений организации.
57. Социальная политика организации.
58. Кадровая политика организации.
59. Организационно-культурные регуляторы поведения.
60. Сопроотивление изменениям в организации и меры его преодоления.
61. Организационное поведение на разных стадиях жизненного цикла организации.
62. Коллективная одержимость, толпа и организационные предпосылки их возникновения.
63. Организационное поведение в традиционалистской и бюрократической средах.
64. Технология продаж и технология обслуживания как организационное поведение на макроуровне организационной деятельности.
65. Технология переговоров и организационное поведение участников.
66. Прогнозирование организационного поведения в рамках социальной экспертизы организационных проектов.

Критерии и шкала оценивания выполнения реферата

Критерии оценивания:

- знание правовых действий в соответствии с законодательством Российской Федерации и международными договорами– умение правильно определять нормативный правовой акт, подлежащий применению к соответствующим правовым отношениям;
- знание анализа и дачи оценку различных источников права и юридических документов
- умение разъяснять смысл правовых норм в целях правильной реализации и их применения, установление взаимосвязи между объектами и субъектами права;
- умение подготовить проекты нормативных правовых актов в рамках осуществления профессиональной деятельности
- владение анализом, оценкой и толкованием законодательной и правоприменительной практики при осуществлении профессиональной деятельности;
- владение анализом юридически- значимых ситуаций на практике, требующих

применения правовых норм.

3.4. Методические рекомендации по подготовке и выполнению контрольной работы

Контрольная работа является одной из составляющих учебной деятельности студента по овладению знаниями в области физиологии и биохимии растений. К ее выполнению необходимо приступить только после изучения тем дисциплины.

Целью контрольной работы является определения качества усвоения лекционного материала и части дисциплины, предназначенной для самостоятельного изучения.

Задачи, стоящие перед студентом при подготовке и написании контрольной работы:

- 1) закрепление полученных ранее теоретических знаний;
- 2) выработка навыков самостоятельной работы;
- 3) выяснение подготовленности студента к будущей практической работе.

Контрольные выполняются обучающимися в аудитории, под наблюдением преподавателя. Тема контрольной работы известна и проводится она по сравнительно недавно изученному материалу. Преподаватель готовит задания либо по вариантам, либо индивидуально для каждого студента. По содержанию работа может включать теоретический материал, задачи, тесты, расчеты и т.п. выполнению контрольной работы предшествует инструктаж преподавателя.

Ключевым требованием при подготовке контрольной работы выступает творческий подход, умение обрабатывать и анализировать информацию, делать самостоятельные выводы, обосновывать целесообразность и эффективность предлагаемых рекомендаций и решений проблем, четко и логично излагать свои мысли. Подготовку контрольной работы следует начинать с повторения соответствующего раздела учебника, учебных пособий по данной теме и конспектов лекций.

Контрольная работа назначается после изучения определенного раздела (разделов) дисциплины и представляет собой совокупность развернутых письменных ответов студентов на вопросы, которые они заранее получают от преподавателя.

Самостоятельная подготовка к контрольной работе включает в себя: – изучение конспектов лекций, раскрывающих материал, знание которого проверяется контрольной работой; – повторение учебного материала, полученного при подготовке к семинарским, практическим занятиям и во время их проведения; – изучение дополнительной литературы, в которой конкретизируется содержание проверяемых знаний; – составление в мысленной форме ответов на поставленные в контрольной работе вопросы; – формирование психологической установки на успешное выполнение всех заданий.

Примерные варианты контрольной работы по дисциплине

Вариант 1.

Задание 1. Ответить письменно на поставленные вопросы

1. Сравнительный анализ формальных и неформальных организаций
2. Феномен российских олигархов как проявление самоорганизации
3. Проявления коммуникационных противоречий в различных типах организационных систем.
4. Проявления формального и неформального лидерства в различных типах организационных систем
5. Применение реинжиниринга в коммерческих предприятиях

Задание 2. Решить практические задачи

На примере конкретного предприятия или организации любой сферы деятельности рассмотрите практическое применение синергетической концепции самоорганизации и самоуправления

Вариант 2.

Задание 1. Ответить письменно на поставленные вопросы

1. Инновации в коммерческих предприятиях. Особенности процесса
2. Современные информационные технологии и их влияние на организационные процессы в коммерческих предприятиях
3. Эффективность организации: сущность и оценки
4. Организационная культура и ее роль
5. Инновации в организациях и их роль в современных условиях.

Задание 2. Решить практические задачи

ЗАО «Авиатехника» было учреждено в 1989 г. в статусе дочернего образования одного из авиаремонтных заводов МАП. В течение первых трех лет общество с 30% прибылью освоило более 82% внешней кооперации основного предприятия, включая сертификационные и поверочные процедуры. Развивая инициативную коммерческую программу, ЗАО окончательно сформировалось в качестве основного рыночного партнера завода, учредив совместно с ним и другими контрагентами ряд малых предприятий и коммерческих структур. При этом производственная группа управлялась на 40% единым менеджментом.

После акционирования авиаремонтного завода, поэтапного сокращения портфеля заказов предприятия, реорганизации системы его отношений с производителями и ремонтниками двигателей, сертифицирующими органами, аэропортом финансовые показатели работы завода стали постоянно снижаться. Ситуация резко обострилась в августе 1998 г., поскольку в результате девальвации рубля некоторые отечественные заказчики оказались неплатежеспособны по уже запущенным в работу контрактам.

Это обусловило постановку вопроса о сохранении группы предприятий в сложившемся виде, реструктуризации одних ее составляющих и перепрофилировании других. Разрабатываемые и реализуемые решения не привели к выходу из кризисной ситуации, и к началу 2001 г. производственно-коммерческая группа практически перестала существовать как единое соглашение. Часть учредителей и команды менеджмента в поиске выхода из кризиса перешли к переделу собственности, в том числе латентными методами. Было принято и реализовано решение по санации, реструктуризации, банкротству, перепрофилированию, закрытию составляющих группу предприятий, что позволило ряду из них сохраниться и позиционироваться в этом и других сегментах бизнеса. Вместе с тем положение завода не претерпело кардинальных изменений и оставляет актуальным вопрос о его дальнейшей судьбе.

Задания для анализа ситуации

1. Приведите иллюстрации действия законов организации в данной ситуации.
2. Определите, действия каких законов организации не были учтены менеджментом.
3. Выделите ключевые зависимости разрешения кризисной ситуации.

Вариант 3.

Задание 1. Ответить письменно на поставленные вопросы

1. Методы реформирования динамических организаций. Опыт зарубежного бизнеса
2. Методы реформирования динамических организаций. Опыт отечественного бизнеса
3. Развитие организационных форм современных предприятий
4. Понятие системы. Специфика организации и развития социальных систем.
5. Организационная культура в коммерческих предприятиях.

Задание 2. Решить практические задачи

Анализ ситуации. Незнание какого закона организации подчиненными привело к созданию этой ситуации? Что следовало бы предпринять руководителю во избежание появления данной проблемы? Мастерская по ремонту антикварной мебели «Кварт» специализируется также и на восстановлении старых пианино и роялей. В компании работают 24 человека, в их числе 6 столов и 5 настройщиков.

Директор на основании общей, но еще слабой тенденции уменьшения спроса на эти услуги решил постепенно осваивать новые виды услуг. Он заключил договор на поставку через год технологического оборудования для восстановления старых скрипок, условился с двумя специали-

стами по восстановлению скрипок, что они перейдут к нему на работу из другой мастерской также через год.

Директор оказался прав, через 4-5 месяцев количество заказов уменьшилось на 20%, и заработная плата работников стала постепенно сокращаться. Несоответствие между возможностями мастерской и количеством заказов вызвало у работников настороженное отношение к директору из-за его якобы бездействия, появилось желание что-то предпринять самостоятельно. Они стали принимать заказы на восстановление других антикварных инструментов, в том числе и скрипок.

Но отсутствие навыков и опыта работы негативно сказывалось на качестве работ. Когда по плану директора в компанию пришли опытные специалисты и было поставлено специальное оборудование, репутация компании была подорвана.

Вариант 4.

Задание 1. Ответить письменно на поставленные вопросы

1. Концепция «человеческих отношений» Э. Мэйо: генезис, развитие и современное значение
2. Научный вклад Н. Винера в развитие теории организации
3. Научный вклад К. Левина в развитие организационно-управленческой теории
4. Научный вклад Д. МакГрегора в развитие организационно-управленческой теории
5. Научный вклад Д. Норты в развитие организационно-управленческой теории.

Задание 2. Решить практические задачи

Далеко не все руководители связывают напрямую показатели эффективности работы организации с показателями удовлетворенности работников данной организации. В то же время прогрессивные менеджеры все чаще приходят к выводу, что важно внимательно относиться не только к «внешним клиентам» — покупателям продукции и потребителям услуг компании, но и к собственным работникам (их принято относить к категории «внутренних клиентов» организации). В последнее время доказано, что только «удовлетворенные», «счастливые» работники способны произвести товар или оказать услугу высокого качества. Недовольство работника, помыслы о переходе в другую организацию непременно скажутся на результатах его работы - особенно тех работников, которые непосредственно контактируют с партнерами, покупателями и клиентами данной организации.

Ряд исследований демонстрирует, как отношение к персоналу организации, его удовлетворенность отражаются на экономических показателях ее работы. В частности, специалисты в области маркетинга выявили прямую корреляционную зависимость между степенью удовлетворенности и лояльностью работников системы отелей Radisson SAS и степенью удовлетворенности клиентов — потребителей их услуг, а следовательно, и уровнем прибыли и рентабельности работы организации. Представляют также интерес результаты исследования, проведенного Д. Краветс на американских предприятиях.

В середине 90-х гг. он предложил так называемый индекс прогрессивности (HR Progressiveness Index), чтобы оценить прогрессивность управления людьми. Исследование, в котором приняли участие 150 компаний, затрагивало более 50 областей их управленческой деятельности и практики управления персоналом, в том числе: • корпоративную культуру; • прогрессивность взаимодействия внутри организации; • привлечение работников к управлению; • обучение работников и их карьерный рост; • удовлетворенность работников; • справедливость оценки и поощрения и др. На основе специально разработанной системы балльной оценки был рассчитан индекс прогрессивности по каждой из 150 компаний. Самым высоким этот индекс оказался у таких всемирно известных компаний, как IBM, American Medical International, 3M.

После завершения общей оценки прогрессивности управления людьми Д. Краветс сравнил полученные показатели с финансовыми показателями работы этих организаций, опубликованными в их ежегодных финансовых отчетах. За пятилетний период работы этих организаций отмечалась высокая корреляционная зависимость между индексом прогрессивности и финансовыми показателями их работы, особенно такими, как прибыль и доходы на акцию.

Таким образом, прогрессивность форм и методов управления людьми, умение понимать, анализировать и прогнозировать их поведение становится все более существенным фактором успешной хозяйственной деятельности организации, ее финансовой стабильности и конкурентоспособности на рынке.

Вопросы к ситуации

1. Как бы вы оценили по пятибалльной системе показатель прогрессивности управления людьми в вашей организации? Аргументируйте вашу позицию. Приведите конкретные примеры из практики работы вашей организации.

2. Что, на ваш взгляд, необходимо в первую очередь сделать в вашей организации для повышения прогрессивности управления?

Вариант 5.

Задание 1. Ответить письменно на поставленные вопросы

1. Теория организации в системе современного научного знания
2. Особенности развития организационно-управленческой мысли в России
3. Концепция «научного управления» Ф.У.Тейлора: генезис, развитие и современное значение
4. Концепция «бюрократической организации» М. Вебера: генезис, развитие и современное значение
5. Концепция «административного управления» А. Файоля: генезис, развитие и современное значение.

Задание 2. Решить практические задачи

Многие крупные компании, в особенности те, которые доминировали в своих отраслях, обнаруживают, что должны предпринять усилия для превращения в научающиеся организации. Хорошим примером является компания AT&T, осуществившая важнейшие изменения после того, как была вынуждена освободиться от местных компаний-операторов в 1984 г. Хотя в последние годы компания приобрела фирму National Cash Register и McCaw Electronics, это не остановило ее в стремлении изменять методы ведения бизнеса, политику и процедуры с целью повышения эффективности.

Например, в прошлом каждое подразделение AT&T работало наполовину независимо друг от друга. Теперь же руководители всех основных бизнес-групп ежемесячно проводят встречи, длящиеся несколько дней, чтобы обсудить различные операции и научиться работать сообща, используя синергетический эффект. Для компании это абсолютно новый метод работы. Высшее руководство организовало также команды для изучения и развития областей, в которых, по его мнению, для компании открываются наиболее благоприятные возможности. Каждая команда состоит из представителей всех четырех бизнес-групп.

Главное исполнительное лицо компании (СЕО) пояснило логику, лежащую в основе этой новой системы, следующими словами: «Цель состоит в том, чтобы «перемешать» сотрудников, заставить людей общаться друг с другом и выявить области бизнеса и структуры, которые будут необходимы AT&T как компании в будущем». IBM также делает попытки стать научающейся организацией. Компания реорганизуется и налаживает коммуникации между всеми подразделениями. Лу Герстнер, новый СЕО, создал комитет из одиннадцати высших руководителей, отвечающих за операции компании, и поставил перед ними задачу находить лучшие пути совместной работы. Он также заменил корпоративный исполнительный совет IBM, состоявший из трех членов, на всемирный совет, включающий 34 руководителя. Этот совет собирается четыре-пять раз в год для обсуждения практики ведения бизнеса, проблем и решений, а также инициатив, касающихся всей компании.

Цель этих изменений в IBM состоит в том, чтобы упростить бюрократическую структуру и заставить менеджеров учиться новым методам выполнения работы. В дополнение к структурным изменениям многие фирмы переосмысливают формы обучения своих менеджеров. Чтобы научить менеджеров большей гибкости и умению разрешать нетипичные проблемы, такие компании, как General Electric, Motorola, Weyerhaeuser и IBM, создают собственные корпоративные университеты или ведут тщательный мониторинг тренингов, которые менеджеры проходят вне компании. Например, в Weyerhaeuser, гигантской компании, занимающейся деревообработкой и производством бумаги, был создан собственный Институт управленческого лидерства (Leadership Institute for Managers). По программе Института прошли обучение 1240 менеджеров компании, после чего было объявлено, что прибыльность деревообрабатывающего подразделения компании достигла рекордных показателей.

В корпорации General Electric во внутрифирменной системе обучения особое внимание уделяется обучению действием. Менеджеры объединяются в команды и обучаются тому, как собирать информацию по проблемам, касающимся бизнеса, и представлять ее менеджерам более

высокого уровня. Высшие руководители GE разбиваются на группы и имеют возможность отправиться куда угодно, чтобы собрать необходимую информацию. Чтобы выполнить задание в установленный тридцатидневный срок, некоторые группы отправляются за рубеж. Затем под руководством консультантов, инструкторов компании и университетских преподавателей они упорядочивают, анализируют, оценивают собранную информацию и представляют ее «наверх». В рамках подобных программ менеджеры GE учатся переосмысливать старые подходы к разрешению проблем и превращать свои предприятия в научающиеся организации, которые оказываются способными не только адаптироваться к вечно меняющемуся миру бизнеса, но и предвидеть изменения и извлекать из них уроки.

Вопросы к ситуации

1. Почему таким фирмам, как AT&T и IBM, необходимо преобразование в научающиеся организации?

2. В чем сходство подходов, использованных AT&T и IBM? Выявите и поясните две сходные черты.

3. Почему научающиеся организации все шире используют внутрифирменное обучение и программы развития менеджмента?

3.5. Методические рекомендации по подготовке к устному опросу

Подготовка к опросу проводится в ходе самостоятельной работы студентов и включает в себя повторение пройденного материала по вопросам предстоящего опроса. Помимо основного материала студент должен изучить дополнительную рекомендованную литературу и информацию по теме, в том числе с использованием Интернет-ресурсов. В среднем, подготовка к устному опросу по одному семинарскому занятию занимает от 2 до 3 часов в зависимости от сложности темы и особенностей организации студентом своей самостоятельной работы. Опрос предполагает устный ответ студента на один основной и несколько дополнительных вопросов преподавателя. Ответ студента должен представлять собой развернутое, связанное, логически выстроенное сообщение. При выставлении оценки преподаватель учитывает правильность ответа по содержанию, его последовательность, самостоятельность суждений и выводов, умение связывать теоретические положения с практикой, в том числе и с будущей профессиональной деятельностью.

Устный опрос является одним из основных способов учета знаний учащихся. Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на определенную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях.

Устный опрос – метод контроля, позволяющий не только опрашивать и контролировать знания обучающихся, но и сразу же поправлять, повторять и закреплять знания, умения и навыки. Устный опрос позволяет поддерживать контакт с обучающимися, корректировать их мысли; развивает устную речь (монологическую, диалогическую); развивает навыки выступления перед аудиторией. Именно в ходе текущего устного опроса происходит основная отработка учебного материала, закрепление знаний, отбирается материал по теме, подчёркивается главное, решающее, вырабатывается последовательность изложения.

Примерный перечень вопросов для устного опроса по дисциплине

1. Теория организации, её место в системе научных знаний.
2. Жизненный цикл организации.
3. Основные характеристики организации как системы.
4. Организационные характеристики организации.
5. Принципы научного управления (Ф.Тейлор, Г. Эмерсон, Г. Фаиоль).
6. Ресурсы организации.
7. Стратегическое и тактическое управление организацией.
8. Организационная структура организации.

9. Разделение труда в организации.
10. Организационные процессы и формы организации.
11. Факторы внешней среды организации.
12. Принятие решений в организации.
13. Процессы управления организацией.
14. Интеграционные процессы в организации управления.
15. Цели и задачи организации.
16. «Человеческий фактор» в системе управления организацией.
17. Основные принципы самоуправления, их развитие в современной организации.
18. Социальная организация, хозяйственная организация.
19. Лидерство и руководство в организации.
20. Организация и управление.
21. Управление конфликтами в организации.
22. Закон композиции и пропорциональности.
23. Закон развития.
24. Статистические и динамические системы в организации, их характеристика.
25. Закон единства анализа и синтеза.
26. Закон самосохранения.
27. Новые информационные технологии в деятельности организации.
28. Закон информированности – упорядоченности.
29. Организационная культура в современной организации.
30. Закон сиэnergии.
31. Влияние электронной коммерции на деятельность организации.
32. Субъекты и объекты организационной деятельности. Возникновение и развитие управления.
33. Содержание и значение школы научного управления.
34. Содержание и значение классической (административной) школы управления.
35. Характеристика и значение школы психологии и человеческих отношений.
36. Характеристика и значение школы науки управления (количественной школы).
37. Содержание и развитие направления американской мебели менеджмента.
38. Особенности японской модели менеджмента.
39. Европейская модель менеджмента.
40. Развитие науки управления в СССР в 20-30 годы.
41. Развитие теории управления в трудах отечественных учёных в послевоенный период (40-е годы - первая половина 60-х годов 20 века).
42. Перестройка системы управления в 60-е и последующие годы 20 века.
43. Теория организации, её место в системе научных знаний.
44. Принципы научного управления (Ф.Тейлор, Г.Эмерсон, Г.Лаиоль).
45. Стратегическое и тактическое управление в системе менеджмента.
46. Инновационное управление в системе менеджмента.
47. Организационные процессы и формы организации в системе менеджмента.
48. «Человеческий фактор» в системе управления.
49. Основные принципы самоуправления, их развитие в современной деловой организации.
50. Причины создания конфликтов и пути их разрешения.
51. Статические и динамические системы в организации, их характеристика.
52. Международные стандарты качества ISO 9000 и ISO 9001.
53. Организационная культура в современной деловой организации.
54. Субъекты и объекты организационной деятельности.

4. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ, ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЙ ЛИТЕРАТУРЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература

1. Русецкая, О. В. Теория организации: учебник для вузов / О. В. Русецкая, Л. А. Трофимова, Е. В. Песоцкая. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 391 с.
2. Теория организации: учебник и практикум для вузов / Г. Р. Латфуллин [и др.]; под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 156 с.
3. Колесников, А. В. Корпоративная культура: учебник и практикум для вузов / А. В. Колесников. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 167 с.

Дополнительная литература

1. Фролов, Ю. В. Теория организации и организационное поведение. Методология организации: учебное пособие для вузов / Ю. В. Фролов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 116 с.

Учебно-методическая литература

1. Теория организации и организационное поведение: методические рекомендации для самостоятельной работы обучающихся очной, очно-заочной, заочной форм обучения по направлению подготовки бакалавриата 38.03.01 Экономика, 38.03.02 Менеджмент / сост. Зацепина А.В.– Воронеж: Воронежский филиал ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова, 2023. – 31 с.

5. ПЕРЕЧЕНЬ СОВРЕМЕННЫХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БАЗ ДАННЫХ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ

№ п/п	Наименование профессиональной базы данных/информационной справочной системы	Ссылка на информационный ресурс
1.	Научная электронная библиотека КиберЛенинка	[Электронный ресурс] https://cyberleninka.ru
2.	Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам»	[Электронный ресурс] window.edu.ru
3.	Научная электронная библиотека	[Электронный ресурс] elibrary.ru
4.	Электронно-библиотечная система IPRbooks	http://www.iprbooks.ru
5.	Бесплатная электронная библиотека онлайн «Единое окно к образовательным ресурсам»	http://www.window.edu.ru
6.	Информационно-правовой портал Гарант.ру	http://www.garant.ru/
7.	Справочная правовая система Консультант Плюс	www.consultant.ru
8.	Электронная библиотека журналов	http://elibrary.ru
9.	Центральная библиотека образовательных ресурсов	http://www.edulib.ru
10.	Энциклопедии, словари, справочники «Рубрикон»	http://www.rubricon.com/
11.	Сайт «Российской газеты»	www.rg.ru
12.	Научная электронная библиотека.	http://elibrary.ru/eLIBRARY.RU

6. ПЕРЕЧЕНЬ ЛИЦЕНЗИОННОГО И СВОБОДНО РАСПРОСТРАНЯЕМОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

№ п/п	Наименование программного продукта	Тип продукта (полная лицензионная версия, учебная версия, распространяется свободно)
1.	Система дистанционного обучения «СДО» на базе платформы Moodle	GNU GPL
2.	MicrosoftOffice	(государственный контракт №080207 от 08.02.2007г., ООО Фирма «РИАН»)
3.	Операционная система Microsoft Windows	(государственный контракт №080207 от 08.02.2007г., ООО Фирма «РИАН»);
4.	MicrosoftOffice 2007	(государственный контракт №080207 от 08.02.2007г., ООО Фирма «РИАН»)
5.	Справочная правовая система Консультант плюс	(ООО «Воронежское информационное агентство «Консультант»)
6.	Kaspersky Endpoint Security для бизнеса	(сублицензионный договор №ЮС-2017-00603 от 14.08.2017, ООО «Южная Софтверная Компания»);
7.	Media Player Classic	(распространяется свободно, лицензия GNUGeneralPublicLicense);
8.	AdobeAcrobatReader	распространяется свободно, лицензия ADOBEPCSLA, правообладатель AdobeSystemsInc.);
9.	Chrome	(распространяется свободно, лицензия Chrome EULA, правообладатель GoogleInc);
10.	Система дистанционного обучения на базе платформы Moodle	GNU GPL



Издается в авторской редакции
Подписано в печать (30.06.2023). Формат 60x80 ¹/₁₆
Бумага кн.-журн. П.л. (3,3) Гарнитура Таймс.
Тираж (40).

Воронежский филиал Федерального государственного образовательного учреждения
высшего образования
«Государственный университет морского и речного флота имени адмирала С.О. Макарова»
Типография Воронежского филиала ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова»,
Воронеж, Ленинский проспект, 174л.

Отпечатано с оригинал-макета заказчика. Ответственность за содержание
представленного оригинал-макета типография не несет.
Требования и пожелания направлять авторам данного издания