

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Пензенский государственный университет
архитектуры и строительства»
(ПГУАС)

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Методические указания
для самостоятельной работы
по направлениям подготовки
38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.03 «Управление персоналом»

Пенза, 2016

УДК 331.1(075.8)
ББК 65.050.2я73

Рекомендовано Редсоветом университета

Рецензент – кандидат экономических наук, доцент
кафедры «Менеджмент» О.А. Вдовина
(ПГУАС)

О-64 **Организационное** поведение: метод. указания для самостоя-
тельной работы по направлениям подготовки 38.03.02 «Менедж-
мент» и 38.03.03 «Управление персоналом» / С.Д. Резник,
М.В. Черниковская. – Пенза: ПГУАС, 2016. – 32 с.

Содержат перечень рекомендуемых студентам тем для самостоятельной работы, задания и методику их выполнения, формы контроля и оценки выполнения самостоятельной работы, а также список рекомендуемой литературы.

Методические указания предназначены для использования студентами, обучающимися по направлениям подготовки 38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.03 «Управление персоналом» при выполнении самостоятельной работы по дисциплине «Организационное поведение».

© Пензенский государственный университет
архитектуры и строительства, 2016
© Резник С.Д., Черниковская М.В., 2016

ВВЕДЕНИЕ

Организационное поведение позволяет руководителям лучше понять природу человека, управлять его поведением в организации и определять, как поведение влияет на результаты работы.

Организационное поведение — это область исследований, при которых используют теорию, методы, принципы и модели различных дисциплин с целью изучения индивидуальных представлений, ценностей и познавательных способностей и действий при индивидуальной работе и работе в группах, а также в рамках организации.

Методические указания для самостоятельной работы студентов по дисциплине «Организационное поведение» предназначены для студентов по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.03 «Управление персоналом».

Цель методических указаний: оказание помощи студентам в выполнении самостоятельной работы по дисциплине «Организационное поведение».

Настоящие методические указания содержат задания, которые позволят оценить уровень сформированности следующих компетенций:

для студентов, обучающихся по направлению 38.03.02 «Менеджмент»:

- способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;
- способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;
- владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.

В результате выполнения самостоятельных работ по дисциплины «Организационное поведение» студенты должны:

а) знать:

- содержание деятельности и модель качеств менеджера;
- структуру и основные типы организации;
- основы формирования лидерства и власти в организации;
- основные теории мотивации персонала;

- основные принципы построения эффективной команды, процесс взаимодействия людей в группе;
- методы разрешения конфликтных ситуаций;
- принципы управленческого общения; стили и методы руководства; психологические особенности мотивации персонала, методы мотивационного воздействия на работника;

– приемы психологической подготовки персонала к нововведениям;
б) уметь:

- формировать бизнес-группы для реализации проектов, организовывать работу в «команде»;
- осуществлять деловое общение: публичное выступление, переговоры, совещание, дискуссию;
- понимать и учитывать интересы личности и трудового коллектива;
- разрабатывать проекты организационных систем, которые ставят в центр человека и его потребности;
- применять эффективные методы руководства; ориентироваться в системе мотивации персонала;
- обеспечивать эффективность делегирования полномочий;
- умело разрешать конфликтные ситуации;
- грамотно выстраивать межличностные отношения;
- формировать корпоративный дух персонала; осуществлять реализацию нововведений;
- управлять поведением индивида и группы в соответствии с критериями эффективности деятельности организации;

в) владеть:

- культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и анализу информации для управления поведением личности, группы;
- умением логически верно, аргументировано и ясно строить устную и письменную речь при управленческом общении;
- готовностью к кооперации с коллегами, работе в коллективе, «команде»;
- способностью осуществлять деловое общение: публичные выступления, переговоры, проведение совещаний;
- способностью делегировать полномочия;
- способностью эффективно организовывать групповую работу;
- способами разрешения конфликтных ситуаций;
- современными технологиями управления персоналом;
- способностью преодолевать локальное сопротивление изменениям.

для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»:

- готовностью к кооперации с коллегами, к работе на общий результат, обладание навыками организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности других;

- знанием основ научной организации и нормирования труда, владением навыками проведения анализа работ и анализа рабочих мест, оптимизации норм обслуживания и численности, способность эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды и умением применять их на практике.

В результате выполнения самостоятельных работ по дисциплины «Организационное поведение» студенты должны:

а) знать:

- основы управления поведением персонала (теории поведения личности в организации;

- теоретические основы, содержание и методы управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности (в том числе оплаты труда);

- этические нормы деловых отношений, основы делового общения, принципы и методы организации деловых коммуникаций;

- сущность и методы управления организационной культурой;

- причины возникновения и методы управления конфликтами и стрессами в организации;

- основы управления безопасностью организации и ее персонала; управление дисциплинарными отношениями;

б) уметь:

- организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач по управлению персоналом;

- разрабатывать мероприятия по совершенствованию управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала и участвовать в их реализации;

- разрабатывать и реализовывать мероприятия по совершенствованию мотивации и стимулирования персонала организации;

- диагностировать организационную культуру и разрабатывать управленческие решения, направленные на ее улучшение;

- диагностировать проблемы морально-психологического климата в организации и разрабатывать управленческие решения, направленные на их разрешение;

- диагностировать конфликты в организации и разрабатывать мероприятия по их предупреждению и разрешению, в том числе с использованием современных средств коммуникации;

в) владеть:

- современными технологиями управлением поведением персонала;
- методами управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности;
- принципами формирования и поддержания морально-психологического климата в организации;
- приемами управления повышением этического уровня деловых отношений и эффективности делового общения;
- методами управления организационной культурой;
- приемами управления конфликтами и стрессами;
- особенностями управления безопасностью организации и ее персонала.

Учебным планом по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.03 «Управление персоналом» предусмотрено изучение дисциплины «Организационное поведение» в 3 семестре. Завершающим этапом изучения дисциплины «Организационное поведение» в является экзамен и курсовая работа.

1. ТЕМЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Модуль 1. Менеджер, личность, группа в организации

Самостоятельная работа №1.

Организация и организационное поведение

Для самостоятельного изучения данной темы студенту необходимо обратить внимание на сущность организации как систему, встроенную во внешний мир.

Необходимо рассмотреть сущность организационного поведения в системе менеджмента организации.

Необходимо изучить структуру курса «Организационное поведение» и особенности его изучения.

Организация – сложная система. Если человек стремится к тому, чтобы быть эффективным менеджером, он должен разобраться в устройстве действующих в ней механизмов. Принимая во внимание быстрое развитие науки, управление технологиями само по себе является достаточно трудной задачей. Рассматривая механизмы организации во взаимодействии с индивидами, мы получаем чрезвычайно сложную социотехническую систему. В то же время общественный прогресс в значительной степени определяется нашим пониманием таких систем и эффективностью управления ими.

Темы докладов для подготовки к практическому занятию

1. Особенности функционирования организации.
2. Классификация организаций.
3. Направления деятельности организации (на примере организаций г. Пензы).

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Каковы сущность и основные черты современной организации?
2. Каковы свойства организации как открытой и закрытой системы?
3. Какие три основополагающих процесса включает в себя деятельность любой организации?
4. Охарактеризуйте процесс управления внутри организации. Какие пять групп функциональных процессов, охватывающих деятельность любой организации.
5. Дайте определение организационного поведения.
6. В решении каких задач помогает менеджеру знание основ организационного поведения?

7. Назовите и охарактеризуйте элементы системы организационного поведения. Какие принципы построения системы организационного поведения Вы знаете?

8. Что должен знать и уметь менеджер в сфере организационного поведения?

Самостоятельная работа №2.

Содержание деятельности и модель качества менеджера

Для самостоятельного изучения данной темы студенту необходимо обратить внимание на содержание и характер деятельности руководителя, модель качества менеджера, изучить общие управленческие требования к менеджеру.

Классифицировать качества современного менеджера можно, исходя из конкретных критериев. Например, критерии можно определить следующими сферами деятельности управленца:

I. Организационно-управленческая сфера деятельности организации.

II. Социальная сфера деятельности (работа с людьми).

III. Производственная сфера деятельности (производство, либо другая основная деятельность организации).

IV. Личность самого руководителя – стержневой элемент в интегрированной системе его сфер деятельности.

Отсюда общая интегрированная модель качества управленца может быть представлена как система качества его личности, каждое из которых предназначено для управления вышеперечисленными сферами его деятельности.

Темы докладов для подготовки к практическому занятию

1. Качества менеджера, необходимые при принятии управленческих решений.

2. Модель качества современного студента.

3. Современные требования к менеджеру, предъявляемые на собеседовании.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. В чем заключается сущность понятий «управление и руководство»?

2. Что можно назвать конечным продуктом труда руководителя?

3. В чем заключаются требования к качествам руководителя?

4. Основные элементы классификации качества менеджера.

5. Назовите общие управленческие требования к менеджеру.

6. В чем заключается умение эффективно управлять собой?

Самостоятельная работа №3. Личность в организации

Для самостоятельного изучения данной темы студенту необходимо обратить внимание на особенности и структуру личности, восприятие и установки личности, основные аспекты ролевого поведения в организации, методы изучения личности.

Крупнейшей заслугой исследователей управления стало изучение человека, его личностных качеств. Многие управленцы, в свою очередь, использовали в своей деятельности открытия и достижения психологии в изучении личности.

Современные подходы в управлении все более базируются на признании приоритета личности перед производством, перед прибылью, перед материальными интересами предприятия, фирмы, учреждения. Именно такая постановка вопроса ныне составляет основу культуры управления. Вот почему без психологических знаний о личности не обойтись. Известный американский менеджер Ли Якокка считал, что знания по психологии личности, которые он получил, посещая параллельно и медицинский факультет университета, немало помогли ему в его всемирно известной карьере.

Для успешного руководства менеджер должен многое знать о людях в коллективе, в котором он работает.

Темы докладов для подготовки к практическому занятию

- 1. Особенности темперамента человека*
- 2. Роль и значимость гороскопов и астрологии на поведение личности*
- 3. Характеристики поведения личности*

Контрольные вопросы для самопроверки

1. В чем состоит цель изучения теории личности?
2. Какие элементы включает в себя внутренняя (социально-психологическая) структура личности? В чем они состоят? Какова их роль в формировании поведения человека?
3. Что является внешней (социальной) структурой личности? Как она влияет на поведение человека?
4. Раскройте содержание восприятия и установок личности.
5. В чем заключается ролевое поведение в организации?
6. Назовите основные методы изучения качеств личности.

Самостоятельная работа №4. Группа и групповое поведение в организации

Для самостоятельного изучения данной темы студенту необходимо обратить внимание на понятие группы и группового поведения в организации, особенности формирования сплоченной группы, методы изучения и анализа взаимоотношений в группе.

Человек не может жить без общества людей, которые живут и действуют в каких-то группах (семья, класс, школа, спортивная секция, дружеская компания, трудовой коллектив и т.д.). Именно участие в таких группах дает возможность человеку развиваться. В продолжительных и повседневных контактах люди учатся ценить друг друга, считаясь с индивидуальными особенностями каждого.

Понятие «группа» трактуется по-разному в системе разных научных дисциплинах и подходах. Так, Г.М. Андреева приводит определение *условных* групп: это объединения людей по какому-либо общему признаку, необходимому в данной системе анализа для целей статистического учета и научных исследований.

Реальные группы – это такие объединения людей, в которых имеет место единство деятельности, условий, обстоятельств, признаков и в которых люди определенным образом осознают свою принадлежность группе. Группы делятся на большие и малые (контактные), в которых имеется возможность непосредственных контактов каждого с каждым.

Темы докладов для подготовки к практическому занятию

1. Виды групп в организации.
2. Особенности функционирования формальных и неформальных групп.
3. Формирования групповой сплоченности.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Какие основные факторы определяют развитие группового поведения?
2. От каких переменных факторов зависит продуктивность группового поведения?
3. Назовите социально-психологические характеристики сплоченной группы.
4. Каковы основные условия формирования сплоченной группы?
5. Какие стадии проходит коллектив в своем развитии?
6. Какие методы изучения группы вы знаете?

Модуль 2. Управление поведением личности и группы

Самостоятельная работа №5.

Организационно-распорядительные методы руководства

Для самостоятельного изучения данной темы студенту необходимо обратить внимание на сущность организационно-распорядительных методов руководства, правила организаторской работы, особенности организационно-функциональной структуры управления организацией и ее влияние на поведение личности.

В специальной литературе и в управленческой практике имеют широкое хождение термины «методы управления» и «методы руководства».

Если речь идет о способах воздействия системы управления на объекты управления, или когда мы говорим о способах, с помощью которых происходит воздействие одних звеньев системы управления на другие, мы имеем дело с методами управления. Когда же речь идет о способах воздействия самого руководителя, имеются в виду не методы управления, а методы руководства.

Методы управления и методы руководства взаимосвязаны, они имеют общую основу, реализуют взаимосвязанные цели и задачи, в то же время у них имеются специфические цели и особенности.

Методы управления представляют, с одной стороны нечто более основополагающее по отношению к методам руководства. Но с другой стороны, использование методов управления в значительной части осуществляется через конкретную деятельность руководителя, то есть через его методы руководства.

Темы докладов для подготовки к практическому занятию

1. Особенности выбора методов руководства.
2. Приемы организации в деятельности менеджера.
3. Факторы, оказывающие влияние на выбор методов руководства.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Охарактеризуйте сущность организационно-распорядительных методов руководства.
2. Какие условия способствуют эффективной организаторской деятельности руководителя?
3. Какие правила эффективной организаторской работы предлагал П.М. Керженцев?
4. Для чего нужны схемы организационно-функциональной структуры управления?
5. Перечислите основные преимущества и недостатки схем организационных структур управления.

Самостоятельная работа №6. Делегирование полномочий

Для самостоятельного изучения данной темы студенту необходимо обратить внимание на механизмы участия персонала в управлении, основы делегирования полномочий, основные условия и ситуации делегирования полномочий.

Что, прежде всего, отличает руководителя от, например, инженера функционального отдела организации? Видимо, то, что он – организатор труда других людей. Рядовому инженеру, специалисту всю работу нужно сделать самому. Менеджер же должен, прежде всего, организовать работу других, умело распределить среди них работу, возложенную на его группу или организацию. Иными словами, речь идет об умении руководителя делегировать полномочия, организовать коллективную работу.

И не случайно работу руководителя оценивают не столько его личными способностями, а, прежде всего, тем, как работает вверенный ему персонал.

Характер управленческого труда с каждым годом усложняется. И на этом фоне все большее значение приобретает умение руководителя на научной основе организовать труд подчиненных ему людей. Делегирование принято считать одной из самых важных проблем в управлении и, вместе с тем, одной из самых сложных и актуальных.

Темы докладов для подготовки к практическому занятию

1. Зависимость делегирования полномочий и стиле руководства.
2. Виды и типы делегирования полномочий.
3. Важность делегирования полномочий в деятельности руководителя.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Что такое делегирование полномочий?
2. В чем заключаются основные цели делегирования?
3. Почему руководителю необходимо делегировать полномочия?
4. Перечислите типичные ошибки руководителя при делегировании полномочий.
5. Назовите основные преимущества делегирования.
6. Что может препятствовать процессу делегирования?
7. Перечислите возможные недостатки в делегировании.

Самостоятельная работа №7. Мотивация персонала

Для самостоятельного изучения данной темы студенту необходимо обратить внимание на сущность социально-психологических методов руководства, особенности мотивации социального поведения работника.

Проблема управления персоналом тесно связана с мотивацией.

При переходе к рыночным отношениям основным мотивирующим фактором работника является желание иметь гарантированную заработную плату. При этом ни интенсивность, ни качество труда в расчет не берутся, преобладает желание иметь спокойную работу с небольшим, но гарантированным заработком, нежели интенсивную работу с высокой оплатой.

Вместе с тем, появляются сотрудники, обладающие высоким профессионализмом и новым трудовым сознанием, т.е. люди с хорошей нравственной основой и пониманием труда.

Темы докладов для подготовки к практическому занятию

1. Факторная модель мотивации.
2. Виды социально-психологических типов руководства.
3. Основные аспекты процесса мотивирования работника.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Объясните понятия: потребности, интересы, мотив, мотивация, мотивирование и стимулирование.
2. Каковы основные отличия мотивирования от стимулирования?
3. Назовите основные характеристики деятельности, на которые влияет мотивация.
4. Как соотносятся образовательный уровень человека и уровень его требований к выполняемой работе?
5. Каковы стадии мотивационного процесса?
6. Дайте определение социально-психологических методов руководства.
7. Охарактеризуйте модель управления деятельностью работника в организации.
8. Как правильно поощрять работников?
9. Какие правила следует соблюдать при наказании работника?

Самостоятельная работа №8.

Поощрение и наказание

Для самостоятельного изучения данной темы студенту необходимо обратить внимание на сущность стимулирования труда, особенности практики поощрений, практику поощрения, наказания и премирования.

В сознании многих руководителей все еще широко бытует мнение, что стимулировать – значит поощрять, а стимулы – это различные виды (материальные и моральные) поощрений.

При таком очень упрощенном подходе все, вроде бы, и просто. Вручай грамоты и премии и, следовательно, ты стимулируешь желаемые акценты в работе.

Однако очень скоро руководитель замечает: массовое использование поощрений, длинные списки поощряемых не дают желаемых результатов. Результаты стимулирования зависят еще от многих условий. Все оказывается очень непросто.

Стимулирование труда представляет собой весьма сложный процесс управления деятельностью работника на производстве. В этом процессе нет прямой зависимости между средством воздействия и характером ответной реакции работника.

В словаре иностранных слов «стимул» от латинского слова stimulus (стрекало, погонялка) – побуждение к действию, толчок.

Темы докладов для подготовки к практическому занятию

1. Методы поощрения и наказания в деятельности менеджера
2. Ситуации выбора методов поощрения и наказания
3. Необходимость наказания работников в работе менеджера

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Чем обеспечивается эффективность воздействия на работника стимулирования труда?
2. Как правильно поощрять работников?
3. Какие виды моральных и материальных вознаграждений Вы знаете?
4. Какие правила следует соблюдать при наказании работника?

Самостоятельная работа №9.

Женщина-руководитель в системе организационного поведения

Для самостоятельного изучения данной темы студенту необходимо обратить внимание на особенности и возможности использования «женского» стиля руководства, конкурентные преимущества руководителей-женщин, механизмы обеспечения профессионального успеха женщины-руководителя.

С точки зрения теории и практики управления, современное общество не может пренебрегать теми возможностями, которые дает ему хорошо организованный квалифицированный труд руководителей-женщин. Сегодня женщина все в большей степени может выбирать наиболее импонирующую ей ориентацию на семью, профессиональную или общественную деятельность. Однако женское лидерство в реальном российском производстве продолжает оставаться на довольно низком уровне, что объясняется рядом проблем и препятствий, среди которых можно выделить следующие.

Темы докладов для подготовки к практическому занятию

1. Особенности карьеры известных женщин-руководителей.
2. Факторы успеха женщин в бизнесе.
3. Конкурентные преимущества женщин на рынке труда.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Каковы, на ваш взгляд, основные причины гендерного неравенства и в чем оно себя проявляет?
2. Почему женщины встречают более высокие барьеры, чем мужчины в области продвижения в менеджменте?
3. С какими проблемами сталкиваются женщины, занимающие руководящие посты?
4. Какие черты характера присущи известным в истории женщинам-руководителям?
5. В чем состоят особенности женского стиля руководства?
6. Назовите отличительные особенности поведения руководителей-женщин.
7. Как следует себя вести руководителю-женщине, чтобы в глазах подчиненных не выглядеть «бездушной женщиной»?
8. Что значит для женщины «сделать карьеру»?
9. Какие качества женщин могут стать основой их конкурентных преимуществ на рынке управленческого труда и как ими воспользоваться?

Самостоятельная работа № 10.

Стиль руководства и репутация менеджера

Для самостоятельного изучения данной темы студенту необходимо обратить внимание на классификацию стилей руководства, особенности формирования индивидуального стиля и репутации менеджера, основные характеристики «женского стиля руководства», технику и технологию коммуникаций.

Для того чтобы добиться успеха, к руководителю предъявляется много требований. Главнейшее из них – умение строить отношения с людьми, быть для них авторитетом. Во многом такое умение связано со стилем его работы.

Слово «стиль» в переводе с греческого означает: палочка с острым концом для писания на навощенных дощечках, а в переносном значении – характерная манера поведения, метод деятельности, совокупность приемов какой-нибудь работы.

Стиль руководства – это совокупность своеобразных приемов и способов управления, присущих определенному типу руководителя.

Правильный стиль руководства создает благоприятную психологическую обстановку на работе, повышает культуру управленческого труда, повышает качество труда персонала.

Известно, что подчиненные считают одного руководителя «хорошим», а другого – «плохим»,

«Хорошего» руководителя отличает способность вдохновлять своих подчиненных, усиливать их стремление к достижению целей организации. «Хороший» руководитель не только знает, куда он ведет, но и способен побуждать своих подчиненных следовать за собой.

Эффективность труда руководителя обычно оценивают результатами работы подчиненного коллектива.

Темы докладов для подготовки к практическому занятию

1. Классификация стилей руководства.
2. Роль и значимость репутации менеджера.
3. Факторы формирования репутации.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Какие стили руководства Вы знаете?
2. Классификация, достоинства и недостатки стилей руководства.
3. В чем заключаются признаки ложного авторитета руководителя?
4. Как сформировать индивидуальный стиль руководства?
5. В чем заключается и на какие факторы опирается авторитет руководителя?
6. Сущность и факторы формирования положительной репутации менеджера?
7. В чем заключаются особенности «женского» стиля руководства?
8. Основы, техника и технологии коммуникаций.

Самостоятельная работа № 11.

Управленческое общение: взаимоотношения с персоналом

Для самостоятельного изучения данной темы студенту необходимо обратить внимание на виды и культуру общения, приемы общения менеджера с персоналом, то, как узнать мнение подчиненных о себе не допустить манипулирования собой, то, как распознать нерадивого работника.

Каждый рабочий день руководителя организации состоит в общении с большим количеством людей.

Общение является важнейшей частью работы руководителя. Через общение мы узнаем нужды людей, показываем себя и представляем результаты своей деятельности, воздействуем, убеждаем.

Можно быть хоть семи пядей во лбу и разрабатывать гениальные проекты, но без умения понятно и тактично излагать свои мысли, а также слушать окружающих, реализовать эти проекты нам не удастся. А значит, не дожидаться и повышения в должности, прибавки к заработной плате.

Общаться нам приходится письменно и устно, при личных встречах, по телефону и электронной почте. Для каждого вида общения существуют, конечно, свои приемы и методы.

Общаясь, мы не только слушаем словесную информацию, но и смотрим в глаза друг другу, воспринимаем тембр голоса, интонацию, мимику, жесты. Слова передают нам логическую информацию, а жесты, мимика, голос эту информацию существенно дополняют.

Темы докладов для подготовки к практическому занятию

1. Методы мотивации персонала.
2. Этика взаимоотношений с персоналом.
3. Культура общения с персоналом.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Значение и сущность делового общения руководителя.
2. Назовите основные виды и содержание общения.
3. Назовите основные функциональные задачи общения руководителя с подчиненными.
4. Раскройте практические приемы общения с персоналом.
5. Каковы основные правила знакомства?
6. Каким образом можно заставить человека захотеть сделать что-либо?
7. Как выяснить мнение подчиненных о себе?
8. Как не допустить манипулирования со стороны подчиненных?
9. Каковы приемы ухода от работы недобросовестных работников?

Самостоятельная работа № 12. **Индивидуальная беседа с подчиненным**

Для самостоятельного изучения данной темы студенту необходимо обратить внимание на значение и классификацию бесед с подчиненными, особенности подготовки к беседе и деловую часть беседы.

Работа руководителя в организации представляет собой процесс постоянного его взаимодействия с подчиненными. Это очень сложный и многоплановый процесс, являющийся очень важным для обеих сторон.

Бесспорным фактом является то, что все люди различны. Различия проявляются во всем многообразии характеристик человека. Люди имеют разный рост, вес, возраст, пол, образование, используют различные языки, по-разному делают одинаковые действия и по-разному ведут себя в аналогичных ситуациях. Это разнообразие делает человека человеком, а не машиной, существенно расширяя потенциал и возможности организации. И это же разнообразие порождает трудности в управлении организацией, проблемы и конфликты во взаимодействии руководителя с подчиненными.

Каждый несет в себе что-то, что делает его уникальным, исключительным, то есть человеком, обладающим индивидуальностью. Именно такой человек входит в организацию и именно таким человеком нужно управлять, помогая ему раскрыть и задействовать свой потенциал в решении задач организации и создавая необходимые условия для его работы.

Темы докладов для подготовки к практическому занятию

1. Структура индивидуальной беседы с подчиненным
2. Положительные и отрицательные стороны индивидуальной беседы с подчиненным
3. Необходимость индивидуальной беседы с подчиненными

Контрольные вопросы для самопроверки

1. В чем заключается основная цель индивидуальной беседы?
2. Приведите классификацию бесед.
3. Для чего нужна подготовка к беседе?
4. Назовите три последовательных этапа деловой части беседы.
5. Сформулируйте основные наводящие вопросы.
6. На что следует обратить внимание при завершении беседы?

Самостоятельная работа № 13. **Взаимоотношения с руководителем**

Для самостоятельного изучения данной темы студенту необходимо обратить внимание на практические приемы общения с руководителем, на то как убедить руководителя, как принимать и исполнять поручения руково-

дителя, как узнавать мнение руководителя о себе, методы работы с «трудным» руководителем.

Надо признать, ошибок во взаимоотношения с руководителем мы допускаем очень и очень много. Малейшее несовпадение поступков, распоряжений руководителя с нашими взглядами немедленно получает у нас осуждение. Ошибок своему шефу мы не прощаем никаких. При малейшем отступлении от коллегиальности категорично произносим: «волюнтаризм!». При терпеливом выслушивании мнений и демократичности руководителя обвиняем его либо в безволии, слабохарактерности, либо в недостаточной распорядительности и оперативности руководства, либо в несамостоятельности.

В своей критике начальства мало, порой, проявляем такта, чуткости. Часто забываем о том, что одно и то же высказывание можно сделать с раздражением, а можно и с юмором. Можно свое несогласие высказать при людях, а можно и наедине. Не будем увлекаться мелочными придирками к начальнику – «не так поздоровался», «не спросил, как идут дела» и т.д. Конечно, иногда поведение начальника выглядит барством. Но ведь начальник может действительно очень спешить. А мы-то у него, как правило, не спрашиваем: чем помочь или как идут дела?

Понимая и учитывая все эти сложности работы своего руководителя, мы могли бы успешнее трудиться и интереснее жить.

Темы докладов для подготовки к практическому занятию

1. Как построить взаимоотношения с «трудным» руководителем?
2. Виды руководителей.
3. Приемы общения с руководителем.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Как нужно представлять свои предложения руководителю?
2. Какое значение имеет коллективное мнение ближайшего окружения руководителя?
3. К чему следует стремиться, чтобы в глазах руководителя выглядеть хорошим подчиненным?
4. С помощью каких приемов можно стать для руководителя настоящим помощником?
5. Как повысить собственный авторитет и личную привлекательность в глазах руководителя?
6. Как получать и исполнять поручение своего руководителя?
7. Встречались ли Вам «трудные» начальники и к какому типу Вы их отнесли бы?
8. С помощью каких приемов можно выявить мнение руководителя о Вашей деятельности?

Модуль 3. Управление поведением организации

Самостоятельная работа № 14.

Лидерство в организации

Для самостоятельного изучения данной темы студенту необходимо обратить внимание на природу и классификацию лидерства, лидерство и власть, особенности поведения лидера в организации, пути формирования и развития лидерского потенциала.

По мере стабилизации экономики, формирования новой системы ценностей, внедрения корпоративной культуры, подчиненной стратегии развития компании, перехода от стихийного бизнеса, ориентированного на сиюминутную прибыль, к цивилизованному, в котором на первом месте стоит ответственность перед потребителем (клиентом), обществом и своими сотрудниками, приходит понимание того, что менеджер, прежде всего, – лидер, человек, нацеленный на положительный результат, душа коллектива, вокруг которого объединяются коллеги. Стать таким можно, имея высокую профессиональную подготовку и практический опыт, а также идя в ногу со временем.

Тем самым подчеркивается, что менеджер является ключевой фигурой в управлении организацией, а лидерство – венцом его управленческой деятельности.

Темы докладов для подготовки к практическому занятию

1. Типы лидерства
2. Формальное и неформальное лидерство в организации
3. Качества, необходимые лидеру

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Дайте определение понятиям “лидерство” и “лидер”.
2. Назовите основные типы отношений и соответствующие им лидерские роли.
3. Назовите сходства и отличия понятий “лидерство” и “руководство”.
4. Почему менеджер группы не всегда является ее лидером?
5. Какова роль лидера в коллективе?
6. Как развивать в себе лидерские качества?
7. Как подбирать молодых людей с лидерскими потенциалами?

Самостоятельная работа № 15. Команда» менеджера

Для самостоятельного изучения данной темы студенту необходимо обратить внимание на формирование команды менеджера, эффективность управленческой команды, роль менеджера в команде.

Одной из важнейших становится проблема подбора ближайших помощников главного менеджера, создание из них некоего мозгового центра предприятия или фирмы. Конечно, создать его нелегко. Ведь менеджер должен отобрать членов своей будущей команды с учетом их навыков, умений и возможностей, должен обеспечить четкие правила поведения членов команд и определение целей совместной работы.

Поддерживать эффективность работы команды тоже непросто.

Но результатом будет хорошо налаженная эффективная командная работа, способствующая достижению поставленных целей и решению поставленных задач. Команда, которая показывает высокие результаты, позволяет улучшить планирование и контроль, сконцентрировать усилия работников на реализации конкретных проектов, повысить мотивацию работников, улучшить коммуникации.

Темы докладов для подготовки к практическому занятию

1. Методы формирования команды менеджера.
2. Роль и значимость команды менеджера.
3. Поведение руководителя по отношению к команде.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Что такое команда менеджера?
2. Зачем менеджеры создают свои команды?
3. Что привлекает людей, вступающих в команду?
4. Какие стадии становления проходит команда?
5. Как распределяются роли в команде?
6. Какие функции берет на себя менеджер команды?
7. В соответствии, с какими принципами происходит распределение ролей в команде?
8. В чем заключается эффективность управленческой команды?

Самостоятельная работа № 16. Управление организационной культурой

Для самостоятельного изучения данной темы студенту необходимо обратить внимание на особенности поведения организации на различных этапах жизненного цикла, имидж и деловую репутацию организации, особенности управления организационной культурой.

Каждая организация заинтересована в формировании собственного облика – определении своих целей и ценностей, стратегии качества производимой продукции и оказываемых услуг, правил поведения и нравственных принципов работников, поддержания высокой репутации фирмы в деловом мире. Все это, определяет понятие организационной культуры, без которой нельзя добиться эффективной работы компании.

В понятие «культура организации» входят идеи, убеждения, традиции и ценности, которые выражаются в доминирующем стиле управления, в методах мотивации сотрудников, имидже организации и т.д. Известно, что организации различаются социальной атмосферой, методами выполнения работ, степенью активности, индивидуальными целями – и все эти факторы зависят от истории организации, ее традиций, ее настоящего положения, технологии производства и т.д. в этом смысле культура завода отличается от культуры банка и культуры торговой фирмы.

О пользе определения культуры организации говорит тот факт, что люди могут лучше уживаться в организации или даже предсказывать поведение ее членов, если они понимают ее культуру.

Темы докладов для подготовки к практическому занятию

1. Типология организационных культур.
2. Организационная и корпоративная культуры: сходства и различия.
3. Методы формирования и поддержания организационной культуры.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Что такое жизненный цикл продукта и организации?
2. Какие основные изменения происходят в управлении организацией в ходе ее жизненного цикла?
 1. Что такое репутация организации и какое влияние она оказывает на деятельность организации?
 2. Перечислите внешние и внутренние факторы управления репутацией организации.
 3. Что такое организационная культура?
 4. Что понимают под изменением культуры организации?

Самостоятельная работа № 17.

Управление изменениями в организации

Для самостоятельного изучения данной темы студенту необходимо обратить внимание на значение организационных изменений, причины сопротивления персонала изменениям в организации, особенности подготовки и осуществления нововведений.

Организационные изменения определяются как освоение компанией новых идей или моделей поведения. Деятельность организации представ-

ляет собой постоянное реагирование на необходимость изменений идущих как из внутренней среды, так и из внешней. Управление процессом изменений требует направляемого и долгосрочного развития и руководителей, и организации. Изменения не являются самоцелью. Изменения организации – это постоянный процесс.

Темы докладов для подготовки к практическому занятию

1. Классификация организационных изменений.
2. Управление изменениями на разных стадиях жизненного цикла.
3. Преодоление сопротивления изменениям в организации.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Почему организация должна осуществлять изменения?
2. Дайте определение организационным изменениям.
3. Назовите основные виды сопротивлений организационным изменениям?
4. Расскажите, как эффективно спланировать и осуществить проведение изменений в работе организации.
5. Объясните, почему решающую роль в инициировании и осуществлении изменений играет сам руководитель.

Самостоятельная работа № 18.

Управление репутацией организации

Для самостоятельного изучения данной темы студенту необходимо обратить внимание на определение и сущность понятий «репутация», «репутация личности», «репутация организации», определение и сущность понятий «имидж», «имидж личности», «имидж руководителя», модель и факторы формирования репутации организации, управление репутацией организации.

Деловая репутация компании, работающей в условиях информационного (постиндустриального) развития бизнеса, является ее главным нематериальным активом, который имеет значительную стоимость и формируется за счет таких активов компании, как репутация, имидж и финансовая устойчивость компании.

Согласно действующему законодательству, деловая репутация компании представляет собой разницу между ценой приобретения бизнеса и балансовой стоимостью активов, уменьшенной на величину обязательств. Если акции компании котируются на бирже, ущерб репутации будет измеряться понижением стоимости акций как результата снижения доверия к компании акционеров и потенциальных инвесторов.

Темы докладов для подготовки к практическому занятию

1. Факторы формирования репутации организации.
2. Репутация и авторитет руководителя.
3. Формирование репутации организации.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Дайте определение понятиям «репутация», «репутация организации», «репутация руководителя»?
2. Что такое «имидж», «имидж руководителя»?
3. В чем состоят отличия понятий «репутация» и «имидж»?
4. Под влиянием каких факторов происходит формирование репутации организации?
5. Какие методы управления репутацией организации Вы знаете?

2. ФОРМЫ КОНТРОЛЯ И ОЦЕНКИ ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Контроль результатов внеаудиторной самостоятельной работы студентов может осуществляться в пределах времени, отведенного на аудиторские учебные занятия по дисциплине и внеаудиторную самостоятельную работу студентов, может проходить в письменной, устной или смешанной форме с представлением результатов самостоятельной творческой деятельности студента.

В качестве форм контроля внеаудиторной самостоятельной работы студентов могут быть использованы:

- участие в обсуждении на практическом занятии;
- выступление с докладом;
- представление мультимедийной презентации;
- выполнение тестового задания;
- написание контрольной работы;
- выполнение и защита контрольного задания.

При оценивании участия студента в обсуждении темы на практическом занятии, написания контрольной работы и выполнения контрольного задания используются следующие критерии оценки:

Оценка «отлично» ставится студенту в том случае, если он:

- свободно владеет теоретическим материалом по курсу, а не только воспроизводит прослушанный курс лекций;
- знаком с современными концепциями и научными публикациями по дисциплине;
- способен решить задачу (предложить решение проблемной ситуации), применяя теоретические знания на практике, способен выявить и грамотно сформулировать проблему и предложить 2-3 варианта (пути) ее решения,
- отвечает на дополнительные вопросы, используя имеющиеся теоретические знания и практический опыт в изучаемой сфере. Ответы на дополнительные вопросы предполагают творческий, самостоятельный, оригинальный подход.

Оценка «хорошо» ставится студенту в том случае, если он:

- хорошо владеет теоретическим материалом по курсу, а не только воспроизводит прослушанный курс лекций;
- способен предложить решение проблемной ситуации, применяя теоретические знания на практике, способен выявить и грамотно сформулировать проблему и предложить вариант ее решения;

– отвечает на дополнительные вопросы, используя знания, полученные на лекциях и практических занятиях. Ответы на дополнительные вопросы предполагают творческий, самостоятельный, оригинальный подход.

Оценка «удовлетворительно» ставится студенту в том случае, если он:

- отвечает на вопросы, используя прослушанный курс лекций;
- выполнил программу практических занятий;
- предлагает удачный вариант решения ситуации.

При оценивании выполнения тестовых заданий используется следующая шкала:

Оценка «отлично» – 91 % правильных ответов, «хорошо» – 80-90 % правильных ответов, «удовлетворительно» – 60-70 % правильных ответов.

При оценивании доклада и презентации используются следующие критерии оценки выступления студента:

- внешний вид;
- приветствие и представление;
- удачное введение (актуальность, цель, задачи), мотивация слушателей;
- логичность построения выступления;
- полнота раскрытия темы;
- заключение (как подведены итоги, дана сфера применения рекомендаций);
- умение интересно и увлеченно говорить (образность, примеры, яркие цитаты, доступность, грамотность);
- обратная связь со слушателями (вопросы к аудитории, приглашение к дискуссии);
- пользование текстом, умение говорить самостоятельно;
- использование оргтехники и наглядных материалов (проектор, слайды, иллюстрации, раздаточный материал, книги и др.);
- манера себя держать (раскрепощенность, мимика);
- голос, дикция, громкость и др.

3. ТРЕБОВАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ РЕФЕРАТА, ДОКЛАДА

При подготовке доклада (в письменном виде) или реферата следует придерживаться следующей структуры:

1. Титульный лист.
2. Содержание.
3. Введение.
4. Основная часть.
5. Заключение.
6. Список используемой литературы.

Реферат выполняется на листах формата А4 в компьютерном варианте. Поля: верхнее, нижнее – 2 см, правое – 3 см, левое – 1,5 см, шрифт Times New Roman, размер шрифта – 14, интервал – 1,5, абзац – 1,25, выравнивание по ширине. Объем реферата 10-15 листов. Графики, рисунки, таблицы обязательно подписываются (графики и рисунки снизу, таблицы сверху).

Нумерация страниц обязательна. Номер страницы ставится в левом нижнем углу страницы. Титульный лист не нумеруется.

Готовая работа должна быть скреплена папкой скоросшивателем или с помощью дырокола. Рефераты сдаются в срок указанный преподавателем.

При написании реферата необходимо следовать следующим правилам:

– Раскрытие темы реферата предполагает наличие нескольких источников (как минимум 10 публикаций, монографий, справочных изданий, учебных пособий) в качестве источника информации.

– Содержание реферата включает 2-3 главы, которые подразделяются на параграфы.

– Во введении отразить актуальность и задачи. В основной части дается характеристика и анализ темы реферата в целом, и далее – сжатое изложение выбранной информации в соответствии с поставленными задачами.

Основным отличием доклада от реферата является публичное выступление, его развернутое изложение, обращение к аудитории. При освещении доклада следует придерживаться отведенного времени (7-10 минут), после чего переходят к групповой дискуссии.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Резник, С.Д. Организационное поведение [Текст]: учебник / С.Д. Резник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 460 с.
2. Резник, С.Д. Организационное поведение (практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации) [Текст]: учебное пособие / С.Д. Резник, И.А. Игошина, О.И. Шестернина; под ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 320 с.
3. Резник, С.Д. Организационное поведение в рисунках, схемах, определениях [Текст]: учеб. пособие с грифом УМО / С.Д. Резник, М.В. Черниковская; под ред. С.Д.Резника. — М: ИНФРА-М. — 2014.
4. Антонов, В.Г. Организационное поведение [Текст]: учебник / В.Г. Антонов [и др.] – СПб.: Питер, 2010 – 464 с.
5. Виханский, О.С Менеджмент [Текст]: учебник / О.С, Виханский А.И. Наумов. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2011. – 576 с.
6. Гетьман-Павлова, И.В. Организационное поведение [Текст]: конспект лекций / И.В. Гетьман-Павлова. – 2-е изд., пераб. и доп. – М.: Юрайт, 2011. – 170 с.
7. Дафт, Р. Менеджмент. Классика МВА [Текст]/ Р. Дафт. – 6-е изд.– СПб: Питер, 2011. – 864 с.
8. Дуракова, И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация [Текст]: учеб. пособие / И.Б. Дуракова, А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 301 с.
9. Зайцев, Л.Г. Организационное поведение [Текст]: учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Экономистъ, 2011. – 460 с.
10. Згонник, Л.В. Организационное поведение [Текст]: учебник / Л.В. Згонник. – М.: Дашков и Ко, 2010. – 232с.
11. История управленческой мысли [Текст]: учебник / В.И. Маршев. – 2011. – 731 с. – (Серия Учебники экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова).
12. Карташова, Л.В. Организационное поведение [Текст]: учебник / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011 – 383 с.
13. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 524 с.
14. Коротков, Э.М. Менеджмент [Текст]: учебник / Э.М. Коротков. – М.: Юрайт, 2010 – 640 с.
15. Кочеткова, А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование [Текст]: учебное пособие / А.И. Кочеткова. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело АНХ, 2011. – 944 с.

16. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение [Текст]: учебное пособие для вузов / Ю.Д. Красовский. – 3-е изд. перераб. и доп. – М.: Феникс, 2010. – 528 с.
17. Левина, С.Ш. Теория менеджмента. Практикум [Текст]: учебное пособие / С.Ш. Левина, Р.Ю. Турчаева, О.И. Шестернина. – Пенза: ПГУАС, 2012. – 488с.
18. Менеджмент: конспект лекций [Текст] / сост. В.И. Руденко. – Изд. 8-е. – Ростов н/Д: «Феникс», 2011. – 315 с.
19. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст]: учеб. пособие / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Вильямс, 2011 – 672 с.
20. Основы менеджмента [Текст]: учеб. пособие / А.П. Балашов. – М.: Вузовский учебник, 2011. – 288 с.
21. Резник, С.Д. Организационное поведение [Текст]: Методические указания к практическим занятиям / С.Д. Резник, И.А. Игошина. — Пенза: ПГАСА, 2010.
22. Семиков, В.Л. Теория организации [Текст]: Mini-справочник / В.Л. Семиков, В.Д. Ушаков. – М.: Рид Групп, 2011. – 368 с.
23. Спивак, В.А. Организационное поведение [Текст]: конспект лекций / В.А. Спивак. – М.: Юрайт, 2011. – 208с.
24. Теория организации [Текст]: учеб. пособие / Э.А. Смирнов. – 2011. – 143 с. – (Серия Высшее образование).
25. Управление организацией [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / Л.И. Лукичева. – 2011. – 355 с. – (Серия Высшая школа менеджмента).
26. Хохлова, Т.П. Основы менеджмента [Текст]: учебник для вузов / Т.П. Хохлова – М.: Экономист, 2010. – 320 с.

О Г Л А В Л Е Н И Е

| | |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ | 3 |
| 1. ТЕМЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ | 7 |
| Модуль 1. Менеджер, личность, группа в организации | 7 |
| Самостоятельная работа №1. Организация и организационное поведение | 7 |
| Самостоятельная работа №2. Содержание деятельности и модель качеств менеджера | 8 |
| Самостоятельная работа №3. Личность в организации | 9 |
| Самостоятельная работа №4. Группа и групповое поведение в организации | 10 |
| Модуль 2. Управление поведением личности и группы | 11 |
| Самостоятельная работа №5. Организационно-распорядительные методы руководства | 11 |
| Самостоятельная работа №6. Делегирование полномочий | 12 |
| Самостоятельная работа №7. Мотивация персонала | 13 |
| Самостоятельная работа №8. Поощрение и наказание | 14 |
| Самостоятельная работа №9. Женщина-руководитель в системе организационного поведения | 14 |
| Самостоятельная работа №10. Стиль руководства и репутация менеджера | 15 |
| Самостоятельная работа №11. Управленческое общение: взаимоотношения с персоналом | 17 |
| Самостоятельная работа №12. Индивидуальная беседа с подчиненным | 18 |
| Самостоятельная работа №13. Взаимоотношения с руководителем | 18 |
| Модуль 3. Управление поведением организации | 20 |
| Самостоятельная работа №14. Лидерство в организации | 20 |
| Самостоятельная работа №15. Команда» менеджера | 21 |
| Самостоятельная работа №16. Управление организационной культурой | 21 |
| Самостоятельная работа №17. Управление изменениями в организации | 22 |
| Самостоятельная работа №18. Управление репутацией организации | 23 |
| 2. ФОРМЫ КОНТРОЛЯ И ОЦЕНКИ ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ | 25 |
| 3. ТРЕБОВАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ РЕФЕРАТА, ДОКЛАДА | 27 |
| РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА | 28 |

Учебное издание

Резник Семен Давыдович
Черниковская Марина Витальевна

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ
Методические указания для самостоятельной работы
по направлениям подготовки 38.03.02 «Менеджмент»
и 38.03.03 «Управление персоналом»

В авторской редакции
Верстка Н.А. Сазонова

Подписано в печать 16.8.16. Формат 60×84/16.
Бумага офисная «Снегурочка». Печать на ризографе.
Усл. печ.л. 1,86. Уч.-изд.л. 2,0. Тираж 80 экз.
Заказ № 489.

Издательство ПГУАС.
440028, г.Пенза, ул. Германа Титова, 28.