

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Санкт-Петербургский государственный университет промышленных
технологий и дизайна»

Кафедра менеджмента

МЕНЕДЖМЕНТ

Методические указания
к изучению дисциплины и выполнению контрольной работы
для обучающихся по направлениям 38.03.01 «Экономика»
(«Страхование»), 38.03.06 «Торговое дело» («Торговля
непродовольственными товарами») и 38.03.07 «Товароведение»
(«Товароведение и экспертиза непродовольственных товаров») очно-заочной
формы обучения

Составитель
О. В. Жикина

Санкт-Петербург
2024

Утверждено
на заседании
Методической комиссии РИНПО
«__» _____ 202__ г.,
протокол № _____

РЕЦЕНЗЕНТ
Л. К. Сиротина

Методические указания содержат рекомендации по изучению дисциплины «Менеджмент» и выполнению контрольной работы. Подробно описано содержание дисциплины, дан список необходимой для изучения литературы. Приведены тесты для самопроверки. В соответствии с рабочей программой дисциплины дано задание для выполнения контрольной работы.

Методические указания разработаны для обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика» («Страхование»), 38.03.06 «Торговое дело» («Торговля непродовольственными товарами») и 38.03.07 «Товароведение» («Товароведение и экспертиза непродовольственных товаров») очно-заочной формы обучения.

Учебное электронное издание сетевого распространения
Издано в авторской редакции

Системные требования:
электронное устройство с программным обеспечением для воспроизведения файлов формата PDF

Режим доступа: http://publish.sutd.ru/tp_get_file.php?id=_____, по паролю. – Загл. с экрана.
Дата подписания к использованию 30.05.18г. Рег. № ____/____.

ФГБОУВО «СПбГУПТД»
Юридический и почтовый адрес: 191186, Санкт-Петербург, ул. Большая Морская, 18.
<http://sutd.ru>

1. Цели и задачи дисциплины «Менеджмент»

На современном этапе развития для обеспечения экономического роста страны необходимо добиться существенного повышения эффективности управления организациями. Особая роль при этом отводится управленческому персоналу и общему менеджменту организации.

Изучение дисциплины дает будущим бакалаврам необходимые теоретические знания об организации как объекте и системе управления, ее организационной структуре и современных методах управления ею, основных подходах к работе с персоналом, лидерству и мотивации, т. е. о той среде, в которой им предстоит работать и добиваться как личных, так и общеорганизационных целей. Также обучающиеся в ходе изучения дисциплины приобретают практические навыки постановки целей и разработки способов их достижения и принятия управленческих решений.

Цель дисциплины – сформировать компетенции обучающегося в области теоретических знаний и практических навыков по построению и функционированию системы менеджмента организации, а также получения навыков процессного, системного и ситуационного мышления, позволяющего решать задачи менеджмента независимо от конкретных отраслей и сфер деятельности.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

- изучить основные категории, принципы, функции и методы менеджмента, исторические тенденции развития управленческой мысли;
- изучить основные подходы к менеджменту;
- дать представление об организации как объекте и системе управления, ее внутренней и внешней среде;
- изучить связующие процессы менеджмента: коммуникации, виды управленческих решений, этапы и методы их принятия, вопросы влияния власти и лидерства;
- изучить вопросы эффективности работы в команде.

Основой изучения дисциплины для студентов очно-заочной формы обучения является самостоятельная работа по рабочей программе над рекомендуемой литературой и материалами организации, в которой они работают.

В процессе обучения студентами выполняется контрольная работа и сдается экзамен.

2. РАЗДЕЛЫ И ТЕМЫ ДИСЦИПЛИНЫ

Раздел 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА МЕНЕДЖМЕНТА.

Тема 1.1. Сущность и основные категории менеджмента. Развитие взглядов на менеджмент.

Понятие и роль менеджмента в организации. Менеджмент как область знаний, вид деятельности, категорий людей, наука и искусство. Процессный, системный и ситуационный подходы к менеджменту. Школы менеджмента. Современные теории. Роли, функции и задачи руководителя в современной организации.

Тема 1.2. Организация как объект и система управления.

Признаки организации. Классификация организаций. Внешняя и внутренняя среда организации. Организация как открытая система. Подсистемы организации. Внешняя и внутренняя среда организации. Методы анализа факторов внутренней и внешней среды.

Тема 1.3. Законы и закономерности управления различными системами.

Тема 1.4. Принципы менеджмента.

Тема 1.5. Общие и частные функции менеджмента, их взаимосвязь.

Раздел 2. ФУНКЦИИ И МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА. СВЯЗУЮЩИЕ ПРОЦЕССЫ.

Тема 2.1. Целеполагание, прогнозирование и планирование.

Тема 2.2. Организация как функция менеджмента. Координация деятельности.

Тема 2.3. Учет, контроль, регулирование и контроль в системе менеджмента.

Тема 2.4. Мотивация трудовой деятельности.

Тема 2.5. Коммуникации в процессе управления.

Виды организационных коммуникаций. Базовые элементы и этапы коммуникационного процесса. Барьеры коммуникационного процесса. Методы повышения эффективности коммуникаций.

Тема 2.6. Управленческие решения: понятие, классификация, этапы и методы принятия.

Тема 2.7. Методы менеджмента: экономические, административные, социально-психологические.

Раздел 3. ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА. РУКОВОДСТВО И ЛИДЕРСТВО.

Тема 3.1. Управление человеком и управление группой.

Группы и их значение. Формальные и неформальные группы.

Тема 3.2. Руководство: власть и партнёрство.

Формы власти. Лидерство и руководство.

Тема 3.3. Динамика групп. Лидерство в системе менеджмента.

Понятие группы и команды. Принципы работы в команде. Факторы эффективности групп. Лидер и его характерные черты. Виды лидерства. Теории лидерства.

Тема 3.4. Стилль руководства менеджмента

Тема 3.5. Имидж (образ) руководителя. Понятие самоменеджмента.

Тема 3.6. Управление конфликтами и стрессами. Управление изменениями.

Тема 3.7. Эффективность менеджмента.

3. СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Сущность и аспекты менеджмента

Понятие «менеджмент» можно рассматривать, по меньшей мере, в трех аспектах: как науку и искусство управления организациями, функционирующими в условиях рынка, как вид деятельности и процесс

принятия управленческих решений в организации и как аппарат управления организациями.

Менеджмент как наука и искусство управления базируется на теоретических положениях общей науки управления. Современное понятие «менеджмент» часто связывается с концепциями функционирования организаций в рыночных условиях и распространяется только на социально-экономические системы, т. е. организации, обязательным элементом которых является человек и его целенаправленная деятельность.

Менеджмент как вид практической деятельности и процесс принятия управленческих решений представляет собой совокупность процедур, составляющих общую технологическую схему управления организациями. Эта совокупность состоит из отдельных направлений управленческой деятельности, называемых *функциями менеджмента*, каждое из которых распадается на отдельные этапы, выполняемые в определенной последовательности. Выполнение каждой из задач управления или осуществление отдельной функции менеджмента неизменно связано с принятием управленческих решений. Этот наиболее ответственный и повторяющийся элемент менеджмента составляет основное содержание деятельности *руководителя* в организации.

Менеджмент как аппарат управления организациями предполагает структурное оформление определенной сферы практической деятельности. Любая целенаправленная деятельность возникает и осуществляется определенными сообществами людей, сознательно координирующими свою деятельность для достижения определенных целей. Такое сообщество индивидуумов в менеджменте принято называть *организацией*.

Каждый из указанных аспектов имеет свою область применения, создавая целостную систему менеджмента организации, и обеспечивается системами текущего менеджмента.

3.2. Функции и процессы менеджмента

Содержание менеджмента определяется составом функций и процессов управления, осуществляемых в организации.

Под *функциями менеджмента* принято понимать состав общих задач управления, решаемых при создании и в процессе функционирования организации. Можно выделить три группы функций менеджмента: предметные (основные), процессуальные и социально-психологические.

Предметные (основные, общие) функции менеджмента являются наиболее общими для всех видов и любых условий деятельности организаций, отражая содержание основных стадий и выделяя предметные области управленческой деятельности на всех иерархических уровнях. Успешный менеджмент в любой организационной системе должен предусматривать осуществление следующих предметных функций: *формирование целей, планирование, организацию и контроль*.

Процессуальные функции менеджмента (связующие процессы) включают в себя два вида деятельности, составляющих содержание труда

руководителя любого уровня иерархии, – *управленческие решения и коммуникации*. По существу, процессуальные функции являются основными средствами реализации предметных и социально-психологических функций. Осознанная воля руководителя находит выражение в управленческих решениях. Функция коммуникации заключается в получении, подготовке, обработке и передаче информации для успешной реализации управленческих решений. Поскольку управленческие решения практически всегда связаны с новой информацией, то коммуникационная функция представляет собой специфический элемент менеджмента, имеющий особую значимость.

Социально-психологические функции менеджмента включают в себя такие управленческие процессы и инструменты, которые, как и процессуальные функции, способствуют максимально эффективному осуществлению основных (предметных) функций менеджмента. К ним относятся *мотивация, стимулирование, лидерство, делегирование полномочий, гуманизация деятельности, корпоративность* и др.

Процесс управления начинается с формирования системы целей и задач деятельности организации на определенный период времени.

Цель – это требуемое или желаемое состояние организационной системы в планируемом периоде, выраженное совокупностью характеристик. Процесс формирования целей (целеполагание) – одна из важнейших процедур менеджмента, исходный пункт всех плановых расчетов в организации.

Планирование как предметная функция заключается в обоснованном формировании основных направлений и пропорций в деятельности организации в соответствии с установленными целями развития, возможностями ресурсного обеспечения и имеющимся спросом на рынках.

Организация как функция менеджмента представляет собой вид действий, способов и средств по упорядочению совместной деятельности людей для достижения целей и реализации планов. Здесь организация рассматривается как процесс и предполагает формирование и обоснование набора видов работ, необходимых для выполнения организуемой деятельности. При этом формируются уровни управления, подразделения или звенья по уровням управления и система связей между ними.

Контроль как предметная функция менеджмента завершает управленческий цикл и таким образом гарантирует эффективность осуществления всех остальных функций. Контроль включает сбор и систематизацию информации о результатах деятельности предприятия (*учет*); *анализ* результатов и причин, влияющих на них; подготовку и реализацию решений, направленных на достижение намеченных целей.

Помимо перечисленных основных функций существуют и дополнительные (расширяющие основные предметные) функции. К ним относятся *регулирование* как расширяющая функцию планирования с учетом динамических изменений внешней среды, и *координация*, дополняющая функцию организации для организаций, ориентированных на долговременное функционирование.

Рассмотренные предметные функции менеджмента отражают общую технологическую схему управления. Они в одинаковой степени необходимы в рамках и стратегического, и оперативного (текущего) менеджмента.

Социально-психологические функции менеджмента включают в себя управленческие процессы и инструменты, способствующие эффективному осуществлению основных предметных функций управления на предприятии. Они связаны в основном с характером производственных отношений в коллективе и содержат две разновидности управленческих воздействий на человека: *делегирование* и *мотивацию*.

Главная предпосылка успешного менеджмента – *гармонизация* отношений между участниками совместной деятельности, создание и поддержание благоприятного производственного и психологического климата в организации. Это в значительной степени достигается рациональным делегированием полномочий и мотивацией труда исполнителей.

Делегирование подразумевает комплекс управленческих решений, направленных на рациональное распределение работ по управлению деловыми процессами и ответственности за их осуществление между сотрудниками аппарата управления.

Мотивация предусматривает создание системы моральных и материальных стимулов для эффективного и производительного индивидуального и коллективного труда сотрудников организации, а также планирование, организацию и обеспечение повышения профессионального уровня и возможности карьерного роста сотрудников организации.

Основная роль в процессе мотивации отводится *стимулированию*, которое имеет различные формы. К ним относятся материальные, нравственно-психологические и моральные стимулы. Стимулирование должно быть векторными, т. е. направленным на удовлетворение потребностей каждого конкретного работника. Любые стимулы эффективны до тех пор, пока они соответствуют основным мотивам, лежащим в основе деятельности человека.

Процесс мотивации сложен и неоднозначен. Характер мотивационного процесса зависит от того, какие потребности инициируют его. Разработано большое количество различных теорий мотивации, с помощью которых можно охарактеризовать тот или иной мотивационный процесс. Теории мотивации могут быть разбиты на две группы:

1) *содержательные теории мотивации* анализируют потребности и их влияние на мотивацию. В данных теориях сделана попытка ответить на вопрос «Что внутри человека побуждает его к деятельности?» К ним относятся теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория СВР (ERG) К. Альдерфера, теория приобретенных потребностей Д. Макклелланда, мотивационно-гигиеническая теория Ф. Герцберга и др.;

2) *процессуальные теории мотивации* основное внимание уделяют тому, как человек распределяет трудовые усилия и выбирает ту или иную форму поведения. К ним относятся теория ожиданий В. Врума, теория постановки

целей Э. Лока, теория равенства (справедливости) С. Адамса, концепция партисипативного управления и др.

3.3. Компетенция руководителя и его организационная среда

Задачи и функции менеджмента осуществляются только через деятельность особой категории специалистов, которых принято называть руководителями (менеджерами). Руководитель – это специалист, профессионально занимающийся управленческой деятельностью в конкретной области функционирования организации (предприятия). У него особый предмет труда – информация, преобразуя которую, он принимает решения, необходимые для изменения состояния управляемого объекта.

Можно выделить три категории требований к профессиональной компетенции руководителя:

- 1) знания в области теории и практики менеджмента;
- 2) способность к коммуникациям и умение работать с людьми;
- 3) компетентность в области специализации предприятия.

Характер основных решений руководителя зависит от сферы его деятельности и предметных функций, закрепленных за ним в конкретной организации. Состав предметных функций менеджера существенно изменяется в зависимости от уровня менеджмента, к которому он относится. Чем выше этот уровень, тем в большей степени менеджер выполняет функции целеполагания, стратегического планирования и системной организации инноваций.

Сущность организационной среды менеджмента состоит в обеспечении качественной подготовки и выполнения управленческих решений в целях реализации принятой стратегии развития предприятия.

Формирование организационной среды – одна из важнейших функций современного менеджмента, осуществление которой составляет наиболее существенную часть деятельности руководителей всех уровней, содержание которой сводится к организации производственных процессов во времени (когда?) и пространстве (где? кто?). Организация производственных процессов в пространстве означает формирование организационной структуры предприятия, соответствующей характеру и масштабам деятельности предприятия.

Под организационной структурой понимаются состав и формы взаимосвязи элементов предприятия – отдельных руководителей и работников, служб и подразделений. Организационная структура формируется из двух взаимосвязанных частей – структуры управления и производственной структуры предприятия. Структура управления определяется как форма распределения и координации управленческой деятельности на предприятии. Производственная структура определяется составом основных производственных подразделений и характером их взаимосвязи.

Выбор организационной формы предприятия зависит от масштабов его деятельности, широты производственного профиля, специфики продукции и др.

Организационная структура предприятий является очень динамичным, гибко реагирующим на изменение внешних и внутренних условий элементом менеджмента. Нередко в рамках одного предприятия используется несколько различных типов организационных структур: для быстроразвивающихся направлений техники и технологии создаются дивизиональные и матричные структуры, а для традиционных видов продукции используются устойчивые линейные и линейно-функциональные структуры.

Вторая задача организационной среды менеджмента заключается в сочетании всех элементов производственного процесса во времени, т. е. определении наиболее рациональной последовательности и сроков выполнения всех работ. На решение этой задачи оказывают влияние содержание самих проектов, состав участников и располагаемых ресурсов, организационная структура и др. Организация процессов во времени тесно связана с оперативным планированием, прежде всего, рабочего дня самого руководителя.

Планирование как составная часть задач и правил менеджмента означает подготовку к реализации целей, а также структурирование (упорядочение) времени. Главное преимущество, достигаемое путем планирования работы, состоит в том, что планирование времени приносит выигрыш во времени. По мнению Л. Зайверта, тот, кто регулярно в течение 10 мин планирует свой рабочий день, может ежедневно экономить до 2-х часов.

3.4. Методы и стили менеджмента

Выполнение каждой функции и процедуры менеджмента предусматривает использование разнообразных специфических приемов и методов, обеспечивающих обоснование и принятие рациональных управленческих решений. Совокупность этих методов и приемов, специфичных для различных функций управления, составляет *методологию менеджмента и методический аппарат менеджмента*.

Методы менеджмента – это система правил и процедур выполнения различных задач управления с целью выработать рациональные управленческие решения. Методы менеджмента способствуют определенной упорядоченности, обоснованности и эффективной организации системы управления на предприятии. Менеджмент использует как *общие методы менеджмента*, принимаемые во всех сферах деятельности, так и *специальные*, отражающие специфику конкретного предприятия.

Социально-психологический климат на предприятии и состав используемых методов менеджмента в значительной степени зависят от господствующего на нем стиля руководства. Под *стилем руководства* принято понимать виды и способы выполнения менеджером управленческих функций, которые находят выражение в отношениях с подчиненными. Понятие стиля руководства тесно связано с категорией *лидерства* в

управлении – способности руководителя влиять на отдельных лиц или группы, побуждая к деятельности, направленной на достижение целей организации. Принципиальное значение при систематизации различных стилей руководства имеют:

- 1) *целевая ориентация*. По этому признаку можно выделить:
 - а) руководство, ориентированное *на задачи*;
 - б) руководство, ориентированное *на сотрудников*;
- 2) *объем управленческой деятельности на предприятии*. По этому признаку различают два полярных стиля руководства в зависимости от степени участия сотрудников в управлении:
 - а) *авторитарный стиль*;
 - б) *демократический стиль* (табл. 1).

Т а б л и ц а 1. Характеристика авторитарного и демократического стилей руководства

Характеристика	Стили руководства	
	Авторитарный	Демократический
Принцип	Руководитель = распорядитель руководимый = подчиненный	Руководитель = координатор руководимый = партнер
Авторитет	По должности	По работе
Форма организации	Детальная организация исполнения работы	Общие организационные рамки исполнения работы
Вид решения	Единоличные	Коллективные
Вид распоряжения	Приказ	Просьба
Делегирование	Делегируются исполнительские задачи и ответственность за них	Делегируются общая постановка задачи и общая ответственность
Вид контроля	Контроль Исполнения	Контроль Результата

В чистом виде полярные по объему управленческой деятельности стили руководства встречаются крайне редко. На практике степень участия сотрудников в управлении может меняться в различных стадиях проявления волевых решений при осуществлении хозяйственных процессов. Модель формирования стиля руководства по этому признаку можно представить как морфологическую матрицу сочетаний монополярных (авторитарных) и мультиполярных (коллективных) способов формирования проблем, принятия управленческих решений и их реализации (табл. 2).

Т а б л и ц а 2. Модель формирования стиля руководства

Стиль руководства	Формирование проблемы	Принятие решения	Реализация решения	Сочетани е
Авторитарный	Монополярное	{ Монополярное	{ Монополярная	Э
			{ Мультиполярная	П
		{ Мультиполярное	{ Монополярная	П
			{ Мультиполярная	С
Демократический	Мульти- полярное	{ Монополярное	{ Монополярная	С
			{ Мультиполярная	П
		{ Мультиполярное	{ Монополярная	П
			{ Мультиполярная	Э

Полученные сочетания формируют экстремальную систему (Э), промежуточную (П) и наиболее слабую систему (С) управления;

3) *форма организации руководства* зависит от того, насколько официально регламентированы отношения менеджера с персоналом предприятия. Различают стили руководства:

- а) *формальный*;
- б) *неформальный*.

Формальный стиль руководства возможен при строгой регламентации для всех участников производственного процесса их задач, уровня компетенции и ответственности за все осуществляемые проекты и работы. Неформальный стиль руководства возникает при невозможности (ввиду многочисленности участников и сложности структуры) или нецелесообразности (вследствие краткосрочности образования структуры) полной регламентации управленческих функций в менеджменте предприятия. На практике наблюдается сочетание формальных и неформальных стилей руководства: в вертикальных связях и коммуникациях стараются реализовать формальный стиль руководства, а горизонтальные коммуникации осуществляются без строгой регламентации.

3.5. Принятие управленческих решений

Важной частью любой управленческой деятельности является такой организационный процесс, как *принятие решений*.

В целом, решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие – как процесс, ведущий к появлению этого продукта.

Управленческое решение как специфический вид деятельности человека в процессе управления можно представить в виде последовательности определенных операций. Это, прежде всего, разработка вариантов действий, выбор варианта, его принятие (утверждение) и осуществление. Решение

является сочетанием интеллектуальной деятельности в управляющей системе с организационно-практической деятельностью в управляемой системе. Решение находится на стыке процесса управления и процесса производства.

Управленческое решение – это фиксированный управленческий акт, выраженный в письменной или устной форме и реализуемый для решения проблемной ситуации.

Принятие управленческого решения – это процесс выбора разумной альтернативы решения проблемы, являющийся ключевым моментом в системе менеджмента. Результаты реализации принятых управленческих решений служат наиболее объективной оценкой искусства руководителя. Данный процесс лежит в основе планирования деятельности организации, так как план – это набор решений по размещению ресурсов и направлению их использования для достижения организационных целей.

В управлении организацией принятие решений осуществляется менеджерами различных уровней и носит достаточно формализованный характер, так как решение касается не только одной личности, а чаще всего оно относится к подразделению или организации в целом.

Методы принятия управленческих решений как на стадии выработки и оценки альтернатив, так и на стадии анализа уже принятых управленческих решений могут быть сведены в следующие группы:

1) *методы сравнения* обеспечивают сопоставимость сравниваемых показателей (альтернатив решений) по факторам времени, масштаба производства и дохода предприятия, инфляции, фактору риска и неопределенности и т. д.;

2) *индексные методы* применяются при изучении сложных явлений, отдельные элементы которых неизмеримы. Как относительные показатели индексы необходимы для оценки выполнения плановых заданий, для определения динамики явлений и процессов;

3) *балансовые методы* предполагают сопоставление взаимосвязанных показателей хозяйственной деятельности с целью выяснить и измерить их взаимное влияние, а также подсчитать резервы повышения эффективности производства;

4) *методы элиминирования* позволяют выделить действие одного фактора на обобщающие показатели производственно-хозяйственной деятельности, исключая действие других факторов;

5) *графические методы* являются средством иллюстрации хозяйственных процессов и исчисления ряда показателей, а также оформление результатов анализа;

6) *экономико-математические методы анализа* применяются для выбора наилучших, оптимальных вариантов, определяющих хозяйственные решения в сложившихся и планируемых экономических условиях;

7) *эвристические методы* позволяют активизировать умственную деятельность человека в целях генерации различных идей как в качестве альтернатив решения проблемы и обоснования решения на стадии его

принятия. К ним относятся: мозговой штурм, морфологический синтез, метод «рыбьего скелета», метод синектики, метод деловой игры и т. д.;

8) *методы использования нормативных документов*, составленных с учетом соответствующих организационно-технических условий конкретного предприятия, а также внешней среды и окружения этого предприятия;

9) *другие методы*.

Все перечисленные методы в силу своей универсальности могут использоваться на любом этапе процесса принятия управленческого решения, более того – для решения других задач менеджмента.

Принятие решений в управлении представляет собой сложный систематизированный процесс, состоящий из ряда этапов и стадий, начинающийся с формулирования проблемы и заканчивающийся совершением действий, решающих эту проблему (рис. 1).

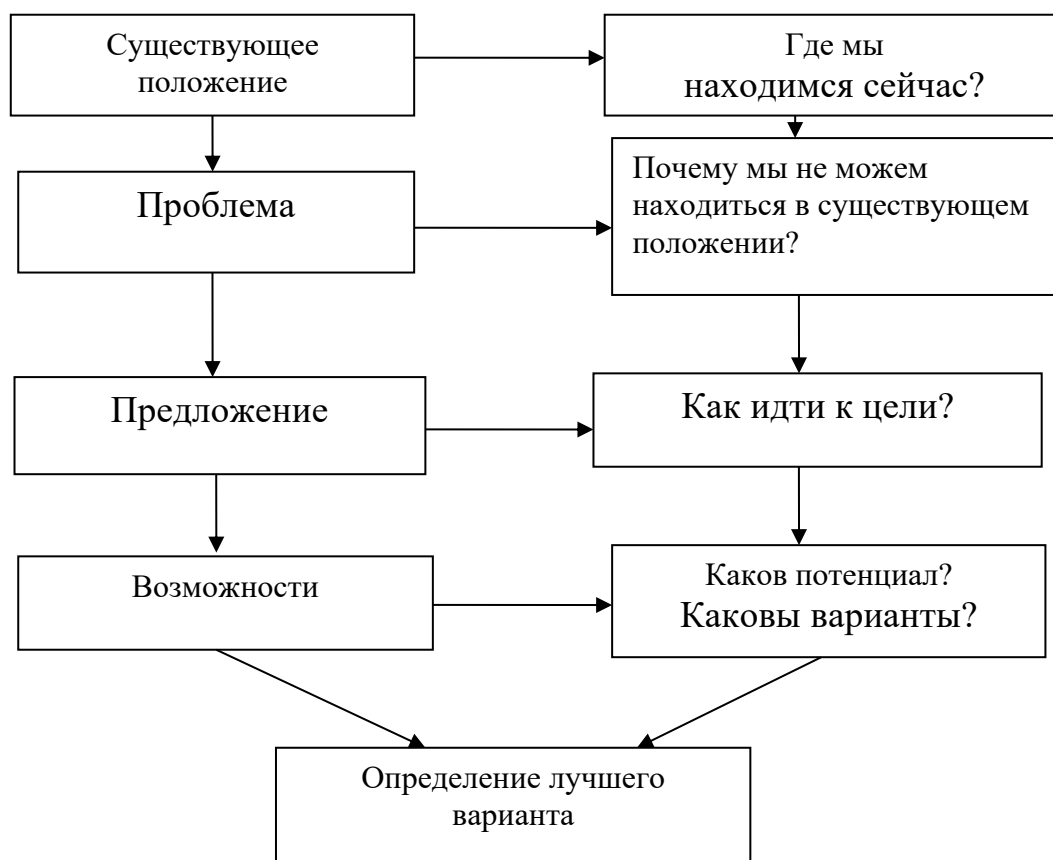


Рис. 1. Структура решения по достижению цели

Первая стадия рассматриваемого процесса состоит в признании необходимости решения и включает в себя признание проблемы, ее интерпретацию и формулирование, а также определение критериев успешного решения проблемы. *Вторая стадия* – *стадия выработки решения* состоит из этапов разработки, оценки и выбора альтернатив. *Третья стадия* – *стадия выполнения решения*, состоящая из организации выполнения решения, анализа и контроля выполнения.

В основе формирования и достижения целей организации лежит эффективность. Данный показатель является многогранным, поскольку включает в себя различные составляющие, которые представляют собой различные виды эффективности: *организационную, экономическую, технологическую, социальную, психологическую, правовую, экологическую, этическую.*

Один вид эффективности может компенсироваться за счет другой или частично ее компенсировать. Так, увеличивая организационную эффективность, можно существенно увеличить экономическую. Например, улучшив коммуникации, можно получить большую прибыль.

Основу каждого вида эффективности составляет степень удовлетворения потребностей и интересов человека, коллектива и компании в целом. Если принятие и реализация управленческого решения соответствует потребностям сотрудников и компании в целом, то его эффективность приемлема.

Руководитель должен обращать внимание на все виды эффективности, так как в комплексе они могут значительно усилить результирующую эффективность.

Эффективность компании в целом складывается из эффективности управленческого решения, эффективности продукции, способности компании к ее производству, высокого имиджа среди поставщиков и клиентов.

3.6. Управление конфликтами

Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон вступает в противоречие с интересами другой стороны. Руководитель, согласно своей роли, находится обычно в центре любого конфликта в организации и призван решать его всеми доступными ему средствами. *Управление конфликтом* является одной из важнейших функций руководителя.

С точки зрения причин конфликтной ситуации выделяются три типа конфликтов:

- 1) *целей;*
- 2) *взглядов;*
- 3) *чувственный (эмоциональный).*

Выделяют пять уровней конфликтов в организации: внутри личности, между личностями, внутри группы, между группами, внутри организации. Эти уровни тесно связаны между собой. Так, внутриличностный конфликт может заставить индивида действовать агрессивно по отношению к другим индивидам, тем самым вызывая межличностный конфликт. Источниками конфликта могут быть дефицит ресурсов, неодинаковый вклад в дело, несбывшиеся ожидания, недостаток самостоятельности и т. д. Пути разрешения конфликта могут быть сила, власть, убеждения, сотрудничество, компромисс, уход от конфликта, согласие уступить, привлечение третьей силы, ведение игры и т. п. (рис. 2).

Для разрешения организационных конфликтов широко используются так называемые *структурные методы управления конфликтом* внутри организации. Эти методы связаны с использованием изменений в структуре организации для разрешения конфликтов, уже получивших развитие. Они направлены на снижение интенсивности конфликта. В эту группу входят методы, связанные:

- 1) с использованием руководителем своего положения в организации (приказ, распоряжение, директива и т. д.);
- 2) «разведением» частей организации – участников конфликтов или снижением их взаимозависимости;
- 3) созданием определенного «задела» в работе взаимосвязанных подразделений (запас материалов и комплектующих);

Интерес к себе	Путь – выход из конфликтной ситуации	
Высокий	1. Разрешение конфликта силой (выигрыш-проигрыш)	2. Разрешение конфликта через сотрудничество (выигрыш-выигрыш)
	5. Разрешение конфликта через компромисс (невыигрыш-невыигрыш)	
Низкий	3. Уход от конфликта (проигрыш-проигрыш)	4. Войти в положение другой стороны (невыигрыш-выигрыш)
	Интерес к другим	
	Низкий	Высокий

Рис. 2. Пути разрешения конфликта

- 4) введением специального руководителя (координатора, куратора) для конфликтующих сторон;
- 5) слиянием разных подразделений и наделением их общей задачей.

4. ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ С ОЦЕНКОЙ

1. Роль менеджмента в организации. Подходы к определению менеджмента.
2. Организация как объект менеджмента. Признаки организации. Классификация организаций.
3. Внешняя и внутренняя среда организации.
4. Понятие организационной структуры и принципы ее построения.
5. Жесткие организационные структуры.

6. Адаптивные организационные структуры.
7. Общие и частные функции менеджмента, их взаимосвязь.
8. Целеполагание, планирование и прогнозирование в менеджменте.
9. Организация как функция менеджмента. Делегирование полномочий.
10. Контроль и его виды.
11. Содержательные теории мотивации.
12. Процессуальные теории мотивации.
13. Методы менеджмента.
14. Сущность коммуникаций и их виды.
15. Базовые элементы и этапы коммуникационного процесса.
16. Препятствия и ограничения коммуникационного процесса.
17. Методы повышения эффективности межличностных и организационных коммуникаций.
18. Управленческое решение и его виды.
19. Этапы принятия рациональных управленческих решений.
20. Формализованные методы принятия управленческих решений.
21. Неформализованные методы принятия управленческих решений.
22. Оценка эффективности управленческих решений.
23. Влияние. Характеристика власти. Формы власти.
24. Руководство и лидерство.
25. Лидер и его основные черты. Виды лидеров. Организационный лидер.
26. Теории лидерских качеств.
27. Теории лидерского поведения. Демократический, либеральный и авторитарный стили управления.
28. Новые теории лидерства.
29. Сущность и виды конфликтов в организации.
30. Структурные методы управления конфликтами.
31. Межличностные стили разрешения конфликтов.
32. Оценка эффективности менеджмента.
33. Управление человеком и управление группой.
34. Принципы работы в команде. Признаки эффективной команды.

5. ЛИТЕРАТУРА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

При подготовке контрольной работы, а также для успешной сдачи зачета, студенты должны пользоваться следующей литературой:

а) основная учебная литература:

1. Сердюкова, Л. О., Баширзаде, Р. Р., Пахомова, А. В. Менеджмент. - Саратов: Саратовский государственный технический университет имени Ю.А. Гагарина, ЭБС АСВ, 2021. [https://www.iprbooks hop.ru/117207.html](https://www.iprbooks.hop.ru/117207.html)
2. Архипов, А. В. Менеджмент. - Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2020. <https://www.iprbooks hop.ru/118482.html>

3. Короткий, С. В. Менеджмент. - Саратов: Вузовское образование, 2018. <http://www.iprbookshop.ru/72358.html>

4. Климович, Л. К. Основы менеджмента. - Минск: Республиканский институт профессионального образования (РИПО), 2021. <https://www.iprbookshop.ru/125483.html>

5. Менеджмент организации. - Донецк: Донецкая академия управления и государственной службы, 2018. <https://www.iprbookshop.ru/123485.html>

б) дополнительная учебная литература:

1. Горайнова, Н. М., Пасешник, Н. П. Самоменеджмент. - Челябинск: Южно-Уральский технологический университет, 2022. <https://www.iprbookshop.ru/123318.html>

2. Тимофеева, Н. С., Гармаева, Л. Б. Тайм-менеджмент. - Улан-Удэ: Бурятская государственная сельскохозяйственная академия им. В.Р. Филиппова, 2022. <https://www.iprbookshop.ru/125223.html>

3. Шлеин, В. А., Иванова, Е. А. Основы менеджмента. - Москва: Российский университет транспорта (МИИТ), 2020. <https://www.iprbookshop.ru/115962.html>

4. Казакова, Ф. А. Менеджмент. Саратов: Саратовский государственный технический университет имени Ю.А. Гагарина, ЭБС АСВ2019 <https://www.iprbookshop.ru/117208.html>

в) электронные ресурсы:

1. Информационная система "Единое окно доступа к информационным ресурсам". Раздел "Менеджмент и организация управления" [Электронный ресурс]. URL: http://window.edu.ru/catalog/resources?p_rubr=2.2.76.2

2. Федеральный образовательный портал "Экономика. Социология. Менеджмент" [Электронный ресурс]. URL: <http://ecsocman.hse.ru/>

3. Сайт «Корпоративный менеджмент» www.cfin.ru

4. Электронно-библиотечная система IPRbooks [Электронный ресурс]. URL: <http://www.iprbookshop.ru>

5. Электронно-библиотечная система Юрайт [Электронный ресурс]. URL: <http://biblio-online.ru/>

6. Виртуальная экономическая библиотека. URL: <http://econom.nsc.ru>

6. ВЫПОЛНЕНИЕ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

Контрольная работа представляет собой углубленное изложение одного из теоретических вопросов, состоящее из разделов, согласно выбранной теме и соответствующему ей плану.

Основу текста работы должен составлять творчески осмысленный материал.

Контрольная работа должна быть написана на основе анализа материалов (знаний), полученных при самостоятельном изучении научных источников. Работа должна быть хорошо структурно и логически построена. Каждая часть

работы должна иметь вид законченного исследования, неразрывно связанного с последующими частями.

В работе не допускается наличие бессистемных, разрозненных фактов. Рекомендуются в конце каждой главы делать краткие выводы, которые должны быть сформулированы автором самостоятельно. Материал излагается, аргументировано, без повторов, вопросы должны быть согласованы между собой и с основной идеей работы. Тщательно проверяются формулировки и обороты. Студенту надо суметь показать всю глубину своих знаний.

Контрольная работа выполняется также на основе изучения специальной литературы, статей, опубликованных в журналах и другой периодической отечественной и зарубежной печати, а также в материалах корпоративной социальной отчетности конкретных предприятий.

Контрольная работа для обучающихся всех направлений подготовки включает теоретическую часть. Обучающиеся по направлению 38.03.07 в обязательном порядке выполняют практическую часть.

Теоретическая часть выполняется по одной из нижеперечисленных тем.

1. Понятие и сущность менеджмента. Закономерности и принципы менеджмента. Основные категории менеджмента.

2. Ранний менеджмент.

3. Школа научного управления (принципы управления Ф. Тейлора, Г. Форда, Г. Гантт, Ф. и Л. Гилбрет, 12 принципов Г. Эмерсона).

4. Административная школа (14 универсальных принципов А. Файоля, М. П. Фоллет). Бюрократический тип управления (теория М. Вебера).

5. Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук.

6. Математическая школа (количественный подход).

7. Процессный, ситуационный и системный подходы к управлению.

8. Концепция современного менеджмента и ее характеристики. Особенности менеджмента в России. Опыт менеджмента зарубежных стран.

9. Понятие и классификация методов менеджмента (экономические, организационно-распорядительные, социально-психологические методы).

10. Стратегическое, тактическое и оперативное планирование и прогнозирование в системе менеджмента.

11. Организация и координация как функции менеджмента. Делегирование, ответственность и полномочия при принятии решений.

12. Мотивация деятельности в менеджменте. Теории мотивации.

13. Учет, контроль, регулирование и анализ в системе менеджмента.

14. Организация как объект управления. Признаки организации. Классификация организаций. Жизненный цикл организации.

15. Интеллектуальные, самообучающиеся и бирюзовые организации.

16. Внутренняя и внешняя среда организации. Методы анализа внутренней и внешней среды организации.

17. Виды организационных структур управления.

18. Сущность коммуникаций и их виды. Коммуникационный процесс. Препятствия и ограничения коммуникационного процесса.

19. Управленческое решение и его виды. Этапы принятия управленческих решений. Методы принятия управленческих решений. Оценка эффективности управленческих решений.

20. Власть, влияние, лидерство, авторитет, подчинение. Формы власти и влияния.

21. Теории лидерских качеств.

22. Теории лидерского поведения К. Левина, Мичиганского университета, университета штата Огайо, Р. Блейка и Д. Моутона.

23. Теории ситуационного лидерства: континуум лидерского поведения Танненбаума-Шмидта, модель ситуационного лидерства Фидлера, модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда, модель «путь-цель» Хауза-Митчелла.

24. Новые теории лидерства: концепция атрибутивного лидерства, концепция харизматического лидера, концепция преобразующего лидерства (лидерство для изменений).

25. Самоменеджмент, тайм-менеджмент и формирование имиджа руководителя.

26. Корпоративная (организационная) культура.

27. Формальные и неформальные группы. Цели и методы управления неформальной группой.

28. Управление командой: цели, методы, оценка эффективности работы группы.

Тема контрольной работы выбирается по следующему правилу (табл. 3).

Т а б л и ц а 3. Правило выбора варианта контрольной работы

Фамилия на букву	Номер темы соответственно букве
А Е Л Р Х Э	01,02,03,04,05,06
Б Ж М С Ц Ю	07,08,09,10,11,12
В З Н Т Ч Я	13,14,15,16,17,18
Г И О У Ш	19,20,21,22,23
Д К П Ф Щ	24,25,26,27,28

В практической части контрольной работы необходимо дать характеристику **организации, в которой Вы работаете**, по следующему плану:

1. название, организационно-правовая форма, продолжительность функционирования (сколько лет на рынке), отрасль бизнеса, местонахождение, этап жизненного цикла, численность персонала, другая информация общего характера;

2. характеристика деятельности, продукции (товаров, услуг);

3. схема организационной структуры, ее вид;

4. основные функции (3-5) директора (генерального директора, президента) и структурных подразделений (департаментов, отделов, служб);

5. характеристика внутренней среды: миссия, долгосрочные и краткосрочные цели, техника и технология, требования к персоналу,

организационная культура, мотивация и стимулирование труда, организационные изменения;

6. характеристика внешней среды: микросреды: клиентов, конкурентов, поставщиков ресурсов, законодательство РФ; макросреды: политических, экономических, социально-демографических, природных, научно-технических, международных;

7. внешние коммуникации.

7. ОФОРМЛЕНИЕ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

Контрольная работа должна иметь следующее содержание:

- 1) титульный лист (приложение А);
- 2) введение (максимум две страницы);
- 3) основная часть;
- 4) заключение (максимум две страницы);
- 5) список использованных источников;
- 6) приложения (по необходимости).

Контрольная работа должна быть написана научным стилем от третьего лица единственного числа. Она может содержать обороты «по мнению автора работы», «на взгляд автора работы».

Во введении излагаются цели и задачи менеджмента в организации, место рассматриваемого вопроса в системе менеджмента, также основные подходы к его изучению.

Заключение подводит итоги, отражает основные выводы, сделанные при исследовании заданной темы.

Список использованной литературы включает в себя перечень литературы и других источников, **изданных за последние пять лет**, действительно использованных при подготовке контрольной работы. Каждый источник указывается строго в соответствии с его наименованием; монографии, учебники, учебные пособия – по реквизитам титульного листа: фамилия и инициалы автора, название, город, издательство и год издания. Количество использованных источников должно быть **не меньше семи**. Обязательно включение учебников и учебных пособий для обучающихся вузов (бакалавриата, специалистов).

Контрольная работа должна быть оформлена в полном соответствии с требованиями, предъявляемыми **ГОСТ 7.32-2017 «Отчёт НИР»** (например, <https://docs.cntd.ru/document/1200157208>).

Контрольная работа должна быть набрана на компьютере с использованием MS Word, 14 кеглем, шрифтом Times New Roman через 1,5 интервала, на одной стороне листа стандартного формата А4, поля: левое – 3,0 см, правое – 1,5 см, верхнее и нижнее – 2,0 см.

В таблицах допустимо использовать 12 кегль.

Полужирный шрифт применяют только для заголовков разделов и подразделов (параграфов), заголовков структурных элементов (**РЕФЕРАТ, ВВЕДЕНИЕ, ЗАКЛЮЧЕНИЕ, СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ, ПРИЛОЖЕНИЕ А**).

Абзацный отступ должен быть одинаковым по всему тексту курсовой работы и равен 1,25 см.

Межстрочный интервал является полуторным; интервал между абзацами составляет 0 пт.

Страницы следует нумеровать арабскими цифрами, соблюдая сквозную нумерацию по всему тексту работы, включая приложения. Первая страница – это титульный лист, который не нумеруется. Номер страницы проставляется в центре нижней части страницы без точки.

Титульный лист должен строго соответствовать установленной форме как по содержанию, так и по расположению (приложение А).

Каждый раздел (параграф) контрольной работы должен иметь заголовок в точном соответствии с его наименованием в содержании работы.

Табличный и графический материалы (если имеется) следует соответственно оформить и систематизировать, дать заголовок и номер.

Цитаты необходимо точно воспроизвести, взять в кавычки и дать ссылку на источник в квадратных скобках с обязательным указанием номера страницы.

Объем контрольной работы не должен превышать 15 страниц без приложений.

8. ТЕСТОВАЯ ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Тест 1. Испытай себя: Кто я? Капитан? Рулевой? Пассажир?

Если Вы хотите узнать себя, на каждый из предлагаемых вопросов ответьте правдиво: да, нет, не знаю. За каждый ответ «да» на вопросы 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 и ответ «нет» на вопросы 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 15 поставьте себе по 10 баллов, за ответ «не знаю» – 5 баллов, затем подсчитайте общее количество баллов. Ответы представлены в конце теста. Вопросы теста следующие:

- 1) я всегда чувствую ответственность за то, что происходит в моей жизни;
- 2) в моей жизни не было бы столько проблем, если бы некоторые люди изменили свое отношение ко мне;
- 3) я предпочитаю действовать, а не размышлять над причинами неудач;
- 4) иногда мне кажется, что я родился под несчастливой звездой;
- 5) считаю, что любую проблему можно решить, и не очень понимаю тех, у кого возникают какие-то жизненные трудности;
- 6) люблю помогать людям, потому что чувствую благодарность за то, что другие сделали для меня;
- 7) если происходит конфликт, то, размышляя, кто в нем виноват, я обычно начинаю с самого себя;
- 8) иногда я думаю, что за многое в моей жизни ответственны те люди, под влиянием которых я стал таким, какой я есть;
- 9) я считаю, что алкоголики сами виноваты в своей болезни;
- 10) если черная кошка перейдет мне дорогу, я перехожу на другую сторону улицы или жду, когда кто-то пройдет впереди меня;

11) если я простужаюсь, предпочитаю лечиться самостоятельно, а не прибегать к помощи врача;

12) считаю, что во вздорности и агрессивности, которые так раздражают в женщине, чаще всего виноваты другие люди;

13) уверен, что каждый человек независимо от обстоятельств должен быть сильным и самостоятельным;

14) я знаю свои недостатки, но хочу, чтобы окружающие относились к ним снисходительно;

15) обычно я мирюсь с ситуацией, повлиять на которую не в состоянии.

Если Вы набрали *100 – 150 баллов*, то Вы *капитан* собственной жизни, чувствуете ответственность за все, что с Вами происходит, многое берете на себя, преодолеваете трудности, не возводя их в ранг жизненных проблем. Вы видите перед собой задачу и думаете над тем, как ее можно решить. Что при этом происходит в Вашей душе – для окружающих загадка.

Если Вы набрали *50 – 99 баллов*, то Вы охотно бываете *рулевым*, но можете, если это необходимо, передать штурвал в верные руки. При оценке причин собственных трудностей реалистичны: гибкость, чуткость и рассудительность всегда бывают Вашими союзниками. Вы умеете жить в добром согласии с другими людьми, не нарушая внутреннего согласия с самим собой.

Если Вы набрали сумму *до 49-ти баллов*, то Вы часто бываете *пассажиром* в своей жизни, легко подчиняетесь внешним силам, считая, что так сложились обстоятельства, судьба и т. п. В своих трудностях обвиняете кого угодно, но только не себя. Настоящая независимость кажется Вам недостижимой и невозможной.

Тест 2. Способность стать богатым человеком

Дайте ответы на предлагаемые вопросы:

1) каким способом легче «делать деньги»? Ответ: а) много работать, рисковать, вкладывать заработанные деньги в дело (6); б) надеяться на наследство, на удачу, играть в рулетку и т. п. (0); в) последовательно делать карьеру, проходя все ступени, или же заняться политикой (3);

2) какой персонаж вызывает у Вас самую большую улыбку? Ответ: а) Ю. Никулин (3); б) В. Жириновский (0); в) «рабочий и колхозница» с плаката 70-х годов 20-го века;

3) какой размер прибыли (в долларах США) может, по Вашему мнению, побудить богатейших людей мира заключить сделку? Ответ: а) от полумиллиона до миллиона (0); б) до десяти миллионов (3); в) десятки миллионов и выше (6);

4) с каким из этих высказываний Вы согласны? Ответ: а) чем больше денег, тем больше в жизни возможностей и удовольствий (6); б) деньги означают власть (3); в) деньги вызывают много зависти (0);

5) какую роль Вы готовы играть в деятельности фирмы, подобной АО «МММ»? Ответ: а) не участвовать в ее играх с населением (3); б) участвовать

как рядовой вкладчик, стараясь заработать (0); в) быть одним из руководителей такой фирмы (6);

6) придаете ли Вы значение тому, что о Вас и Вашей рыночной деятельности упоминали в разделе «Светская жизнь» в различных газетах?

Ответ: а) я был бы этому очень рад (0); б) нет (6);

7) каким способом вернее всего выиграть на скачках? Ответ: а) рисковать высокими ставками (0); б) экономить деньги, ставя только на верный выигрыш, пусть и небольшой (3); в) купить лошадь-победителя (6);

8) кто, по Вашему мнению, имеет наибольший шанс быстро, надежно и легально стать богачом? Ответ: а) актер, художник, спортсмен-рекордсмен (0); б) врач, политик, адвокат, маклер (3); в) глава фирмы, президент банка (6);

9) как Вы относитесь к бизнесу между приятелями? Ответ: а) я готов ссужать приятелей деньгами. Может быть, когда-нибудь и они дадут мне займы (3); б) деньги и дружба несовместимы (6); в) я готов брать займы у друзей, но не давать (0);

10) если бы Вам удалось стать миллионером, наслаждались бы Вы этим ощущением? Ответ: а) разумеется, я бы наслаждался (0); б) я бы продемонстрировал свое наслаждение всем тем, кто мне не доверял или смотрел на меня свысока (3); в) нет (6);

11) куда вложили бы Вы свои миллионы? Ответ: а) в надежные акции и другие ценные бумаги (3); б) в недвижимость, антиквариат (6); в) я сделаю так, как решит моя жена (муж) (0);

12) если у Вас уже есть 100 млн, будете ли Вы стремиться заработать дополнительно? Ответ: а) сумму, меньшую 15 млн – вряд ли, а от большей суммы не откажусь (3); б) конечно (6); в) нет, поскольку 100 млн мне хватит (0).

Теперь сложите все набранные очки. Если Вы набрали *от 0 до 23-х очков*, это означает, что лучший способ разбогатеть для Вас полностью зависит от случая – это либо удачно жениться (выйти замуж), либо получить наследство, либо выиграть в лотерею и т. п.

Если Вы набрали *от 24-х до 48-ми очков*, то богатство для Вас связано с трудом. Избегайте финансовых спекуляций. Лучше делайте карьеру постепенно. Это принесет Вам меньше желаемых миллионов, но Ваша жизнь будет сносно обеспечена в материальном аспекте.

Если Вы набрали *от 49-ти до 72-х очков*, то у Вас есть шансы стать когда-нибудь миллионером (если Вы таковым еще не являетесь). У Вас коммерческий склад ума, Вы разделяете дружбу и деньги. Вы не намерены хвастаться своим роскошным образом жизни, а склонны терпеливо умножать свое богатство.

По данным американской прессы, только 6 % людей наделены способностью «делать деньги». Если Вы набрали немного очков по настоящему тесту, не отчаивайтесь – в жизни есть множество других интересных возможностей.

Тест 3. Соответствие здоровья человека профессии менеджера

- 1) переживаете ли Вы из-за неприятностей долгое время?
Да (5), часто (4), иногда (2), никогда (1);
- 2) много ли времени Вы уделяете себе вечером?
Свыше трех часов (0), два часа (0), ни минуты (4);
- 3) перебиваете ли Вы собеседника, объясняющего Вам что-то с излишними подробностями?
Да (4), часто (3), редко (1), нет (0);
- 4) вечно ли Вы спешите?
Да (5), часто (3), иногда (1), никогда не тороплюсь (0);
- 5) представляет ли Вам затруднение обратиться к кому-либо с просьбой о помощи?
Да (3), зависит от обстоятельств (2), очень редко (1), никогда (0);
- 6) думаете ли Вы о своих проблемах даже в свободное время?
Весьма часто (5), иногда (2), никогда (0);
- 7) если у другого человека что-то не получается, есть ли у Вас желание сделать это вместо него?
Да (5), часто (4), иногда (2), никогда (0);
- 8) сложно ли Вам ограничивать себя во вкусной еде?
Да (3), часто (2), иногда (1), редко, никогда (0);
- 9) делаете ли Вы несколько дел одновременно?
Да (5), часто (4), иногда (3), редко (1), никогда (0);
- 10) бывает ли, что во время беседы Ваши мысли витают где-то далеко?
Часто (5), нередко (4), бывает (3), очень редко, никогда (0);
- 11) сколь часто Вам приходит мысль, что люди говорят об очень скучных и бесполезных вещах?
Весьма часто (5), нередко (4), иногда (1), редко, никогда (0);
- 12) нервничаете ли Вы, выстайвая очередь?
Очень часто (5), часто (3), иногда (2), очень редко (1), никогда (0);
- 13) нравится ли Вам давать советы другим?
Да (4), как правило (3), иногда (1), редко, никогда (0);
- 14) часто ли Вы колеблетесь, прежде чем принять решение?
Всегда (3), зачастую (2), часто (1), очень редко, никогда (0);
- 15) быстро ли Вы говорите?
Спеша, скороговоркой (3), довольно торопливо (2), спокойно, рассудительно (0).

От 50-ти до 63-х очков – нервное напряжение велико. Нужно подумать о состоянии своего здоровья и изменить образ мысли.

От 20-ти до 49-ти очков – здоровье терпимое, но следует приучить себя расслабляться, снимать напряжение.

До 19-ти очков – основные Ваши черты – спокойствие и уравновешенность. Не обращайтесь на мелочи, не драматизируйте свои неудачи.

Тест 4. Самооценка коммуникативно-лидерских способностей

Роль и значение коммуникативно-лидерских способностей трудно переоценить. Быть лидером в различных ситуациях делового общения – дискуссиях, спорах, переговорах, на собраниях, при выступлении с докладом – нелегко. Проблемы коммуникативно-лидерских способностей в разных аспектах исследовались философами Г. Я. Бушем, В. С. Библером, психологами А. А. Леонтьевым, Г. М. Кучинским, педагогами А. С. Макаренко, В. Г. Сухомлинским и многими другими.

В реальной практике общения, в процессе творческих дискуссий и споров, разрешения конфликтных ситуаций руководители встречаются с людьми, часто обладающими противоположными свойствами и качествами, характеризующими коммуникативно-лидерские способности личности. Так, есть люди, которые весьма категоричны в своих суждениях. Другие, рассуждая о какой-либо проблеме, склонны сомневаться и искать истину в процессе дискуссии вместе с собеседником, т.е. для последних характерен не категоричный, а эвристический стиль общения. В связи с этим, очевидно, можно использовать полярные шкалы и методики оценки коммуникативно-лидерских способностей.

Цель применения предлагаемой методики, – прежде всего, расширить и углубить знания личности об уровне и характере своих коммуникативно-лидерских способностей, выявить сильные и слабые стороны. Кроме того, по доминированию тех или иных признаков выявить свой стиль общения в процессе ведения творческих дискуссий, свои способности к деятельности руководителя-лидера. Также с помощью предлагаемого теста можно получить информацию о том, какие качества необходимо развивать в первую очередь, на что при этом личность может с достаточным основанием опираться.

При ответах на вопросы надо стремиться быть предельно откровенным, честным с самим собой. Для того чтобы получить о себе объективную информацию, необходимо отвечать быстро, фиксируя в ответах те мысли, которые возникают при первом прочтении вопроса.

1. Ниже перечислены 18 вопросов, характеризующих качества личности, которые Вам присущи – одни в большей, другие в меньшей степени. Оценка производится по трехбалльной шкале:

3 балла – присуще в большой степени;

2 балла – в несколько меньшей степени;

1 балл – еще меньше.

1.1. Способность настоять на своем.

1.2. Независимость и оригинальность суждений.

1.3. Способность выступить с докладом, сообщением.

1.4. Способность вести дискуссию.

1.5. Напористость и даже непримиримость.

1.6. Доброжелательность, отзывчивость.

1.7. Исполнительность.

1.8. Способность подчинить своей воле других.

1.9. Эмоциональность, непосредственность.

- 1.10. Рациональный подход к делу.
- 1.11. Способность проводить свои идеи и жизнь.
- 1.12. Доступность в общении.
- 1.13. Серьезность, обязательность.
- 1.14. Чувство юмора.
- 1.15. Способность обстоятельно инструктировать.
- 1.16. Способность убедить собеседника.
- 1.17. Безразличное отношение к конфликтам в коллективе.
- 1.18. Способность понять каждого, войти в его положение.

2. Представьте себе, что Вы в компании друзей, но в ней появились новые для Вас люди. Оцените по трехбалльной шкале:

роль, состояние и действия, которые для вас наиболее характерны, – 3 балла;

присущи, но в несколько меньшей степени – 2 балла;

1 балл – еще меньше.

- 2.1. Новые люди в компании, как правило, вас не очень устраивают.
- 2.2. Вы, как правило, придумываете оригинальное развлечение.
- 2.3. Вы произносите обстоятельную речь в честь виновника торжества.
- 2.4. Вы беседуете по душам.
- 2.5. Иногда у вас появляется чувство агрессивности.
- 2.6. Вы добродушны, доброжелательны.
- 2.7. Вы с удовольствием включаетесь во все розыгрыши, которые предлагают другие.
- 2.8. Вас, как правило, выбирают тамадой.
- 2.9. Иногда ваша излишняя эмоциональность не всем нравится.
- 2.10. Вы стремитесь пораньше уйти домой.
- 2.11. Вам приходится кое-кого довольно строго «поставить на место».
- 2.12. Вы свободно общаетесь с людьми любого уровня культуры и образования.
- 2.13. На развлечения вам часто бывает жаль времени.
- 2.14. Вы рассказываете смешные истории, анекдоты.
- 2.15. Вы предпочитаете вести деловые разговоры.
- 2.16. Вы стараетесь что-то внушить, кого-то убедить.
- 2.17. К конфликтам в компании, если они не касаются лично вас, вы относитесь равнодушно.
- 2.18. Почему-то именно вам пытаются излить душу.

3. При разрешении конфликтных ситуаций Вам удастся применить лучше и эффективнее одни приемы, действия и несколько хуже – другие. Оцените по трехбалльной шкале отдельно применительно к каждому вопросу:

те приемы, действия, которые вам удастся применить лучше всего, – 3 балла;

несколько хуже – 2 балла;

еще менее эффективно – в 1 балл.

3.1. При разрешении конфликтной ситуации я придерживаюсь традиций и мнения коллектива.

3.2. Я пытаюсь найти оригинальный и неожиданный для многих способ разрешения конфликтной ситуации.

3.3. Предпочитаю отчитать каждого виновника конфликта в отдельности.

3.4. Аргументированно доказывать свою точку зрения.

3.5. Считаю, если конфликт принципиальный, то лучше ни в чем не уступать.

3.6. Всегда пытаюсь понять своего противника, его аргументы и доводы.

3.7. Лучше, если конфликт разрешает сам коллектив.

3.8. Думаю, что конфликтную ситуацию должен разрешать руководитель.

3.9. Я предпочитаю бурно, эмоционально отреагировать, например, сделать вид, что обижен.

3.10. В случае конфликта я не поддаюсь эмоциям, а стараюсь найти рациональный выход.

3.11. В случае конфликта я провожу свою точку зрения.

3.12. В случае конфликта я привлекаю на свою сторону как можно больше членов коллектива, чтобы воздействовать на своего противника через коллектив.

3.13. Конфликт – дело серьезное, а поэтому я не превращаю конфликт в шутку.

3.14. Мне часто удастся выйти из конфликтной ситуации, используя шутку и юмор.

3.15. В условиях возникновения конфликта я предпочитаю собрать исчерпывающую информацию о конфликтующих сторонах, чтобы уладить спор мирным путем.

3.16. В условиях разрешения конфликта я делаю ставку на то, чтобы разобраться, кто прав, а кто виноват.

3.17. Я стараюсь не вникать в конфликт, если он меня не касается.

3.18. Мне чаще всего удастся предвидеть заранее, что с данным товарищем возможна конфликтная ситуация.

При ответе на вопросы можно воспользоваться *табл. 4.*

Т а б л и ц а 4. Ответы на вопросы теста

Номер вопроса	Первая группа ответов, баллы	Вторая группа ответов, баллы	Третья группа ответов, баллы	Сумма баллов
1				
2				
3				
и т. д.				
18	—	—	—	—

При суммировании баллов по каждому качеству на вопросы теста Вы можете набрать минимально 3 балла, максимально - 9 баллов.

Подсчет результатов по каждому качеству осуществляется простым суммированием оценок (баллов), которые вы себе поставили в ответах на все вопросы первой группы, далее во второй группе и т.д.

ПОЛЯРНАЯ ШКАЛА КОММУНИКАТИВНО-ЛИДЕРСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ (КАЧЕСТВ) ЛИЧНОСТИ

(баллы, стоящие слева от 0, относятся к левой стороне шкалы, справа от 0 – к правой)

<i>Способности, качества личности</i>	<i>Полярная шкала оценок</i>	<i>Способности, качества личности</i>
1. Консервативный	9876543210123456789	2. Эвристичный
3. Монологичный	9876543210123456789	4. Диалогичный
5. Агрессивный	9876543210123456789	6. Доброжелательный
7. Ведомый	9876543210123456789	8. Лидерский
9. Эмоциональный	9876543210123436789	10. Рациональный
11. Авторитарный	9876543210123456789	12. Демократический
13. Серьезный	9876543210123456789	14. Юмористический
15. Инструктирующий	9876543210123456789	16. Внушающий
17. Безразличный	9876543210123456789	18. Сопереживающий

9 баллов – очень высокий уровень развития способностей,

8 баллов – высокий уровень,

7 баллов – значительно выше среднего,

6 баллов – чуть выше среднего,

5 баллов – средний уровень,

4 балла – чуть ниже среднего,

3 балла – ниже среднего,

2 балла – низкий уровень,

1 балл – очень низкий уровень.

Для того чтобы диагностируемые качества раскрылись более глубоко, необходима 1-2-часовая дискуссия по интересной, но весьма спорной теме. Например, берется проблема «НЛО и гипотеза их происхождения». Обсуждение ведется по принципу малых групп: формируются конкурирующие малые группы по 5-7 человек, но не более 3-4 групп. Между ними ведутся творческие дискуссии на предмет, чья гипотеза правдоподобнее и оригинальнее.

Далее, используя метод независимых характеристик, каждое из выделенных качеств оценивается:

а) самим студентом,

- б) затем ближайшим другом, товарищем, который вас хорошо знает,
- в) членом группы, который к вам относится критически.

По трем оценкам находят среднее арифметическое. На основе выявления наиболее развитого качества можно сделать заключение о стиле общения личности, например, может доминировать «доброжелательный» стиль общения или, наоборот, «агрессивный». Но самое главное – выявить свои сильные качества среди коммуникативно-лидерских способностей и далее на этой основе строить программу самосовершенствования, саморазвития.

Рекомендации по развитию коммуникативно-лидерских качеств

Как и любые способности, коммуникативно-лидерские проявляются и развиваются в процессе деятельности. В связи со спецификой коммуникативно-лидерских способностей их развитие требует активного включения в ситуацию общения, дискуссии, споров. Но, на наш взгляд, тем лицам, у которых общительность, как свойство личности, недостаточно развита, могут быть даны и некоторые более конкретные рекомендации.

Совет первый. Увеличьте число своих публичных выступлений. Даже в ситуации ощущения внутреннего барьера, боязни провала необходимо найти в себе мужество преодолеть этот барьер и выступить. Но при этом выступайте по существу, с последующим анализом того, что у вас получилось, а что нет. Публичные выступления позволят вам мобилизовать себя и тем самым вы побудите себя к овладению приемами ораторского искусства.

Совет второй. Увеличьте время общения с людьми, которые вам интересны. Вы, вероятно, отмечали, что общение с одним человеком вас существенно обогащает, а время, потраченное на беседу с другим, уходит впустую. Поэтому ищите контактов с людьми, которые вам интересны, полезны и развивают вас в профессиональном, познавательном плане. Это существенно стимулирует культуру общения, культуру вашего поведения как собеседника и полемика. В беседе с интересным человеком непроизвольно возникают вопросы, создаются ситуации, при которых вы высказываете и отстаиваете собственную точку зрения, которая необязательно должна совпадать с той, которую отстаивает ваш собеседник.

Совет третий. Беседуя с людьми, развивайте свою наблюдательность. Развитие коммуникативных способностей это не только и даже не столько развитие умения говорить, не развитие болтливости, а развитие интеллигентности общения, которая базируется на наблюдательности. Размышляя, обратите внимание на то, как и с каких фраз начинает разговор ваш собеседник. Как он подкрепляет свою речь жестами, мимикой. За счет каких приемов, манер поведения, жестов ваш собеседник добивается выразительности, убедительности речи, поддерживает ваше внимание и интерес к себе. Понаблюдайте и поразмышляйте, почему один собеседник для вас представляет интерес, а другой вас отталкивает и даже раздражает.

Совет четвертый. Не увлекайтесь монологом, ведите диалог! Быть талантливым собеседником — это не только умение и способность быть интересным рассказчиком, это способность поддержать разговор, беседу, которая была бы взаимно интересна и полезна для обоих собеседников.

Поэтому в ситуациях общения избегайте длинных монологов, а чаще, где это возможно, переходите на диалог, задавайте своему собеседнику вопросы, размышляйте и рассуждайте вместе с ним. А там, где это уместно, втягивайте своего собеседника в дискуссию, активно полемизируйте, но не упорствуйте, отстаивая свою точку зрения.

Совет пятый. Поупражняйтесь входить в контакт с незнакомым человеком. При низком уровне коммуникативных способностей очень трудно начать разговор с незнакомым человеком. Возникает много вопросов: с чего начать разговор? Как обратиться? Как отреагирует незнакомый вам человек? Но еще сложнее преодолеть психологический барьер и подойти к незнакомому человеку, не зная, как себя вести и с чего начать разговор. Поэтому поупражняйтесь входить в контакт с незнакомым человеком, и вы обретете для себя ряд новых умений. И прежде всего вы преодолеете барьер страха заговорить первым.

Совет шестой. Постарайтесь понять свои достоинства, а главное, свои недостатки как собеседника. Развитие любых, в том числе и коммуникативных способностей, требует постоянной рефлексии, осмысления того, что у вас получается, а что нет. Например, вы без труда входите в контакт с неизвестным человеком, но теряетесь, если завязывается дискуссия и спор. Значит, ваша задача — учиться отстаивать свою точку зрения, обратить особое внимание на аргументацию и логику своих рассуждений. Вам требуется более тщательно подбирать примеры, факты, которые подтверждают ваши высказывания, суждения.

Совет седьмой. Развивайте умение слушать других. Слушая, попытайтесь уловить не только то, что говорит ваш собеседник, но главное, стремитесь понять его мотивы, цели, уяснить причины того, почему его речь убедительна, эмоциональна и выразительна, уловить особенности и недостатки его речи, его коммуникативные умения, особенности характера и многое другое, что вписывается в круг ваших непосредственных интересов. Вместе с тем стоит только вашему собеседнику уловить, что вы не слушаете, например, вы случайно посмотрели на часы, как интерес к продолжению разговора у вашего собеседника если не исчезает, то автоматически снижается.

Кроме того, для развития коммуникативно-лидерских способностей большое значение имеет ваша общая эрудиция и Ваше общее развитие. Чем больше Вы читаете, особенно классику, научную фантастику, и чем чаще вы посещаете театры, музеи и выставки, чем больше Вы путешествуете, тем больше у Вас шансов входить в контакт с новыми интересными людьми, тем более благоприятные условия Вы создаете для саморазвития коммуникативно-лидерских способностей.

Не менее важен для саморазвития коммуникативно-лидерских способностей Ваш словарный запас и Ваша культура общения и поведения. Однако важно, чтобы Вы правильно с учетом их значения, использовали новые, особенно иностранные слова. А для этого нужно чаще заглядывать в энциклопедический словарь и другие словари и справочники.

9. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ МОНИТОРИНГ РУКОВОДИТЕЛЯ

Выберите правильные ответы на следующие вопросы:

1) какие из перечисленных аспектов составляют содержание менеджмента? Варианты ответа:

- а) вид деятельности и процесс принятия управленческих решений;
- б) аппарат управления;
- в) наука и искусство управления;
- г) все указанные аспекты не относятся к менеджменту;

2) какие из приведенных высказываний о распределении задач менеджмента по иерархическим уровням верны? Варианты ответа:

а) чем выше уровень управления, тем больше оперативных задач должно на нем решаться;

б) руководитель предприятия должен быть лучшим специалистом по производству;

в) обеспечение ритмичности производства преимущественно относится к задачам нижнего звена управления;

г) ответственность за управление предприятием в целом может нести только собственник;

3) назовите правильную формулировку принципа экономичности при организации производственных процессов. Варианты ответа:

а) минимальные затраты для заданного результата;

б) максимально возможный результат с минимальными затратами;

в) максимальный результат при заданных затратах;

4) какие из перечисленных предметных областей относятся к общему менеджменту? Варианты ответа:

а) руководство деятельностью организации в целом;

б) управление персоналом организации;

в) руководство структурными подразделениями организации;

г) управление финансовыми потоками организации;

д) управление производственным процессом;

5) какие из перечисленных характеристик составляют содержание категории «менеджер»? Варианты ответа:

а) лицо, занимающее постоянную должность, наделенное полномочиями и обладающее ответственностью в области принятия решений в определенных сферах деятельности организации;

б) самостоятельный экономический субъект, специализирующийся на существующих видах посреднической деятельности, удовлетворяющей потребности общества и конкретной личности;

в) субъект рыночных отношений, деятельность которого связана с постоянным материальным риском при организации нового предприятия или разработке новой продукции или нового вида услуг, предлагаемых обществу в условиях неопределенности рынка;

г) все перечисленное относится к категории «менеджер»;

д) все ответы неверны;

б) какой из перечисленных признаков является главным признаком неформальной организации? Варианты ответа:

- а) существование лидера в организации;
- б) социально-психологические отношения между людьми;
- в) противодействия решениям, принятым руководством;
- г) отношения между людьми, не зафиксированные в организационных положениях;

д) низкая дисциплина труда;

7) что относится к субъекту менеджмента? Варианты ответа:

- а) руководитель, занимающий постоянную должность на предприятии;
- б) функциональная область деятельности организации;
- в) предприятие со своей системой целей;

8) как влияет форма собственности на содержание менеджмента организации? Варианты ответа:

а) форма собственности не влияет на управление, а определяет лишь организационно-правовую форму организации;

б) форма собственности определяет социально-экономические аспекты управления, но не ее организационные формы;

в) форма собственности влияет на трудовую активность персонала и может способствовать участию его в процессе управления;

г) форма собственности определяет характер целей организации;

д) форма собственности определяет организационную структуру фирмы;

9) какие из перечисленных авторов являются основными представителями классической школы менеджмента? Варианты ответа:

а) А. Файоль, Э. Мейо, П. Друкер, Н. Вебер;

б) Ф. Тейлор, Г. Эмерсон, А. Файоль;

в) Г. Форд, Л. Урвик, Д. Муни;

г) все перечисленные;

д) никто из перечисленных;

10) какое из определений характеризует содержание понятия «функции менеджмента»? Варианты ответа:

а) устойчивый состав видов управленческой деятельности;

б) особый состав функциональных областей деятельности организации;

в) виды управленческих решений;

11) укажите, какое из определений характеризует содержание понятия «специализация» в менеджменте. Варианты ответа:

а) форма труда, при которой много лиц планомерно и совместно участвуют в одном и том же процессе труда;

б) форма труда, при которой много лиц планомерно и совместно участвуют в разных, но связанных между собой процессах труда;

в) форма организации деятельности, при которой исполнитель сосредоточивается на каком-либо занятии, области деятельности или операциях;

12) какое из определений характеризует содержание «организации» как функции менеджмента? Варианты ответа:

- а) рациональное сочетание живого труда и материалов;
 - б) рациональное сочетание производства и управления;
 - в) рациональное построение организационной структуры предприятия;
- 13) в чем состоит отличие понятия «организации» от понятия «импровизации»? Варианты ответа:

- а) наличие долговременных норм и правил поведения;
- б) творческий характер принимаемых решений;
- в) иерархическая упорядоченность поведения;
- г) высокие профессиональные знания;
- д) использование регламентированных процессов и процедур;

14) какое из определений характеризует содержание «коммуникации» как связующего процесса менеджмента? Варианты ответа:

- а) обмен информацией при подготовке и обеспечении реализации управленческих решений;
- б) информационные каналы, связывающие коммуникантов с целью эффективного управления предприятием;
- в) организация информационного обеспечения системы управления предприятием;

15) какие методы принятия управленческих решений по типовым задачам используются в менеджменте? Варианты ответа:

- а) экономико-математические методы;
- б) использование нормативных документов;
- в) методы сравнения;
- г) статистические методы;

16) какие группы методов реализации управленческих решений используются в менеджменте? Варианты ответа:

- а) экономические, административные, социально-психологические;
- б) коллективные, единоличные, по согласованию;
- в) приказание, согласование, просьба;

17) какое из определений характеризует содержание «делегирования полномочий»? Варианты ответа:

- а) процесс передачи задач и определения компетенции лица или группы лиц, принимающих на себя ответственность за их осуществление;
- б) формирование рациональных способов и процедур подготовки и реализации управленческих решений;
- в) ограниченное право сотрудника или подразделения использовать средства и ресурсы предприятия для выполнения установленных задач;
- г) все из перечисленных определений;
- д) ни одно из определений неверно;

18) какие группы из предложенных функций наиболее точно отражают перечень социально-психологических функций менеджмента? Варианты ответа:

- а) принятие решений, мотивация, коммуникации;

- б) мотивация, делегирование, гуманизация;
- в) мотивация, регулирование, делегирование;
- г) делегирование, мотивация, планирование;

19) расположите перечисленные виды потребностей человека по их уровням в соответствии с теорией А. Маслоу. Варианты ответов:

- а) потребность в пище;
- б) потребность в самовыражении;
- в) потребность в защищенности;
- г) потребность в отдыхе;
- д) потребность в признании;
- е) потребность в коммуникациях, общении;

20) закончите предложение: «Масштаб управляемости характеризует в менеджменте ...». Варианты ответа:

- а) трудоемкость работ менеджера;
- б) количество подчиненных сотрудников;
- в) правила поведения менеджера;
- г) условия субординации отношений;
- д) уровень оплаты труда руководителей;

21) отметьте правильные суждения относительно конфликтов в коллективе и способах их разрешения. Варианты ответа:

- а) конфликт означает столкновение в сфере общения, вызванное противоречивыми целями, установками, поведением людей;
- б) конфликт вызывается наличием в группе неформальных лидеров;
- в) для предотвращения конфликтов руководитель должен знать потребности подчиненных и создавать условия для их удовлетворения;
- г) переговоры в конфликте недопустимы для авторитета руководителя;
- д) радикальный способ разрешения конфликта в группе может предложить только ее лидер;

22) оцените и отметьте правильные высказывания. Варианты ответа:

- а) мотивация к эффективному труду может основываться на эмоциях и традициях;
- б) ориентированный на сотрудников стиль руководства предусматривает широкое делегирование персоналу задач и полномочий;
- в) авторитарный стиль руководства приводит к перегрузке руководителя;
- г) демократичный стиль руководства приводит к слабой мотивации сотрудников;
- д) ориентированный на сотрудников стиль руководства предусматривает постоянный контроль персонала;

23) отметьте правильные представления о типах конфликтов в коллективе. Варианты ответа:

- а) международные;
- б) межличностные;
- в) между личностью и группой;
- г) между формальным и неформальным лидерами;

д) межгрупповой.

10. ЛИТЕРАТУРА, РЕКОМЕНДУЕМАЯ К ПРОЧТЕНИЮ

1. Друкер П. Друкер на каждый день. 366 советов успешному менеджеру / Питер Друкер, Джозеф Макьярелло; пер. с англ. Анастасии Рыбьянец. — 2-е изд. — М.: Манн, Иванов и Фербер, Эксмо, 2013. — 432 с.
2. Лайкер, Дж. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Джеффри Лайкер; пер. с англ. — М.: Альпина Паблишерз, 2010. — 406 с.
3. Майк Ротер. Тойота Ката. Лидерство, менеджмент и развитие сотрудников для достижения выдающихся результатов. — Питер, 2014.
4. Бехар, Г. Дело не в кофе: Корпоративная культура Starbucks // Электронный ресурс. URL: [lifeinbooks.net/]
5. Кови С. Семь принципов высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности / Стивен Кови; пер. с англ. — М.: Альпина Паблишерз, 2010. — 369 с.
6. Зайверт, Л. Ваше время в ваших руках // Электронный ресурс. URL: [e-reading.club]
7. Лакейн А. Искусство успевать // Электронный ресурс. URL: [http://lib.ru/DPEOPLE/lakejn.txt]
8. Хосеус М. Корпоративная культура Toyota: уроки для других компаний / Майкл Хосеус, Джеффри Лайкер; пер. с англ. — М.: Альпина Паблишерз, 2012. — 254 с.
9. Аллен Д. Как привести дела в порядок: Искусство продуктивности без стресса / Дэвид Аллен; пер. с англ. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. — 256 с.
10. Кеннеди Г. Договориться можно обо всем! Как добиваться максимума в любых переговорах / Гэвин Кеннеди; пер. с англ. — 3-е изд.- М.: Альпина Паблишерз, 2010. — 340 с.

Образец титульного листа контрольной работы

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Санкт-Петербургский государственный университет промышленных
технологий и дизайна»

Кафедра менеджмента

Контрольная работа
по дисциплине «Менеджмент»
на тему: « »
(вариант __)

Студент гр. 3-РВ-6с

Руководитель
доц. Жикина О. В.

Санкт-Петербург
2024